Niveau(x) d'enseignement : S  Numéro EDUQ : 9270378
Centre d'intérêt : 917

Dubé, Gilles.

La formation sur mesure en établissement : une évaluation : rapport final / Gilles Dubé ; [pour] Méthodus. -- [Québec] : Ministère de l'éducation : Ministère de la main-d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle : Ministère de l'enseignement supérieur et de la science, 1991.
71 p. ; 28 cm.

Code : 1513-0158; 90-1802. Notes (part. bibliogr.) au bas des p.

ISBN 2-550-21840-X

Vedette(s)-secondaire(s) : Méthodus (Firme) • Québec (Province). Ministère de l'éducation • Québec (Province). Ministère de la main-d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle • Québec (Province). Ministère de l'enseignement supérieur et de la science

Descripteur(s) : Formation sur mesure • Formation dans l'entreprise • Rapport d'évaluation • Formation professionnelle • Secondaire (Ordre d'enseignement) • Collégial (Ordre d'enseignement)

Ce document est un rapport-synthèse d'une démarche d'analyse et d'évaluation du volet "emploi" de l'option formation sur mesure en établissement qui s'adresse aux travailleurs et aux entreprises. Six études, centrées exclusivement sur l'année 1988-1989, ont été réalisées en vue de décrire, d'analyser et d'évaluer les activités de formation sur mesure. De ces six études, cinq sont de nature quantitative et une de nature qualitative. Cette dernière est une étude de cas basée sur des documents administratifs et portant sur trente activités de formation sur mesure. Les cinq autres études sont : deux analyses de données existantes; un sondage sur les résultats atteints et sur la satisfaction des entreprises et des organismes qui ont participé à l'option; une enquête sur les modalités de réalisation des contrats auprès des établissements de formation (collèges et commissions scolaires); et une autre enquête auprès des commissions de formation professionnelle. Les principales conclusions de ces travaux sont mises en perspective dans ce rapport. La conclusion présente un diagnostic général de l'évaluation du volet emploi de l'option formation sur mesure en établissement, mettant en relief les aspects positifs et les aspects à améliorer.

Type de document :

# La formation sur mesure en établissement, une évaluation

*Rapport final*

Québec

9270378

# LA FORMATION SUR MESURE EN ÉTABLISSEMENT : UNE ÉVALUATION

## Rapport final

Gilles Dubé
Méthodus

Février 1991

Nous souhaitons que tous ceux et celles des entreprises, des collèges, des commissions scolaires et des commissions de formation professionnelle qui ont accepté de compléter les questionnaires de recherche soient justement remerciés. Sans leur précieuse contribution, ce rapport d'évaluation de la formation sur mesure en établissement n'aurait pas été produit.

Rédaction du rapport final et des faits saillants — Gilles Dubé, Firme Méthodus

Rédaction des études particulières — Gilles Dubé, Firme Méthodus
Jean-Yves Samson, Firme DBSF
Rosaire Rémillard, Jean-Guy Darveau et Rock Turcotte, Direction de l'évaluation et de la statistique, MMSRFP

Coordination de la recherche — Isabelle Gobeil et Jean-Pierre Hébert, MEQ
Daniel Campeau, MESS
Hélène Héroux et Jean-Pierre Gingras, MMSRFP

Coordination de la production — Hélène Monfet et Hubert Tremblay, MESS

© Gouvernement du Québec 1991

Dépôt légal : deuxième trimestre 1991
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-21840-X

Le MMSRFP, le MEQ et le MESS ont uni leurs efforts pour conduire une étude d'évaluation sur la formation sur mesure en établissement. En effet, il importait pour l'un et l'autre de nos ministères d'évaluer les résultats obtenus par le dernier-né de l'Accord Canada-Québec sur la formation en établissement et de connaître le degré de satisfaction des entreprises qui ont bénéficié de cette mesure. Il importait également de connaître le point de vue des intervenants québécois, commissions de formation professionnelle et établissements de formation, tant sur la nature des difficultés rencontrées que sur les facteurs de réussite.

L'évaluation porte à la fois sur l'efficacité et sur l'efficience de la formation sur mesure en établissement. Elle questionne tout aussi bien l'atteinte des objectifs que le cadre et les mécanismes opérationnels qui caractérisent ce programme.

Cette étude s'appuie sur les données de l'année financière 1988-1989. Selon nous, il n'y a pas eu de changements significatifs dans l'encadrement de ce programme depuis ce temps qui puissent affaiblir la portée des résultats de la présente étude d'évaluation.

Il est à noter qu'à l'exception d'une étude particulière qui porte à la fois sur le volet emploi et le volet employabilité, l'évaluation porte essentiellement sur le volet emploi de la formation sur mesure en établissement.

Nous souhaitons que cette évaluation saura instruire tous ceux et celles qui s'intéressent de près ou de loin à la formation professionnelle de la main-d'oeuvre.

Le comité de coordination de la recherche

# *Présentation*

Le présent document est un rapport-synthèse d'une démarche d'analyse et d'évaluation de l'option formation sur mesure en établissement (FME), démarche entreprise par les trois ministères québécois engagés dans la réalisation de cette option, soit le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS) et le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle (MMSRFP). Ce document met en perspective les principales conclusions de cette démarche qui comporte six études centrées essentiellement sur le volet emploi de l'option FME et exclusivement sur l'année 1988-1989 (avril 1988 à mars 1989), soit la première année complète d'application de cette option, amorcée en septembre 1987. Ces travaux de recherche en vue de décrire, d'analyser et d'évaluer les activités de formation sur mesure ont été réalisés du printemps 1989 à l'automne 1990 par une équipe de trois chercheurs de la Direction de l'évaluation et de la statistique du MMSRFP et par une firme privée.

De ces six études, cinq sont de nature quantitative et une de nature qualitative. Cette dernière constitue une étude de cas portant sur trente activités de formation sur mesure. Les cinq autres études sont : deux analyses de données existantes (fichier des contrats spécifiques et des formulaires DGFP-1) ; un sondage sur les résultats atteints et sur la satisfaction des entreprises et des organismes qui ont participé à l'option ; une enquête sur les modalités de réalisation des contrats auprès des établissements de formation (collèges et commissions scolaires) ; et une enquête auprès des commissions de formation professionnelle.

Ce rapport-synthèse a été conçu pour être le plus complet possible afin de faire l'économie de la lecture des six rapports de recherche dont il présente les conclusions. Nous avons toutefois dû sacrifier des aspects moins importants des travaux effectués et certains renseignements méthodologiques. Pour ceux que ces aspects intéressent, il faudra donc consulter les six études.

Par ailleurs, cette synthèse des six études donne à l'analyse une autre dimension, soit la comparaison des résultats de ces études par l'ajout de commentaires et d'analyses nouvelles.

* * *

Pour analyser les données disponibles, nous avons choisi la formule suivante. Le premier chapitre présente le contexte et les principaux traits des six études effectuées. Le deuxième décrit les caractéristiques fondamentales des activités de formation sur mesure. Le troisième chapitre porte sur la clientèle de l'option, soit les entreprises et les stagiaires. Le quatrième chapitre décrit et analyse les résultats, les éléments de satisfaction et les jugements des entreprises. Dans le cinquième chapitre, on commente les facteurs de réussite et les difficultés éprouvées par les établissements de formation et par les CFP. Le chapitre suivant concerne les normes et la procédure qui structurent l'ensemble de l'option. Quant à la description du déroulement des multiples étapes de la démarche de formation sur mesure, elle fait l'objet du septième chapitre. Au chapitre qui suit, on retrouve une analyse des priorités de l'option. Un diagnostic général du volet emploi de l'option FME complète cette analyse dans un neuvième chapitre.

Dans les différents chapitres, les descriptions et les analyses se côtoient et elles vont des renseignements généraux aux commentaires détaillés. Par ailleurs, le texte intégral des six études est utilisé à plusieurs reprises sans que nous y fassions explicitement référence. À

propos de la présentation des données de cette analyse, soulignons que le texte et les tableaux sont complémentaires, en ce sens que le texte ne répète pas nécessairement toute l'information contenue dans les tableaux. De plus, certains pourcentages ont été arrondis, ce qui fait que la somme des parties n'est pas toujours égale à 100 %. Enfin, les données financières ont été arrondies, elles aussi, au dollar près.

...

Le présent rapport-synthèse a été commandé à Méthodus, une firme spécialisée en recherche sociale, par les trois ministères québécois engagés dans la réalisation de l'option FME. Gilles Dubé, sociologue-consultant chez Méthodus, a assumé la conception et la rédaction de ce document.

# *Table des matières*


**Présentation** ..... 2

**Table des matières** ..... 6

**Liste des tableaux** ..... 8

**Liste des sigles et des abréviations utilisés** ..... 10

1. **Les travaux effectués : contexte et objet** ..... 11
   - 1.1 Contexte, démarche et participants ..... 11
   - 1.2 Les données existantes ..... 13
   - 1.3 L'enquête auprès des entreprises et des organismes ..... 14
   - 1.4 L'enquête auprès des établissements de formation ..... 14
   - 1.5 L'enquête auprès des commissions de formation professionnelle ..... 15
   - 1.6 L'analyse de cas ..... 16

2. **Les activités de formation sur mesure en établissement** ..... 17
   - 2.1 Vue d'ensemble ..... 17
   - 2.2 Les données financières ..... 18
   - 2.3 Les activités de formation ..... 19
   - 2.4 Les activités des collèges et des commissions scolaires ..... 21
   - 2.5 Les régions ..... 23

3. **La clientèle : deux portraits révélateurs** ..... 26
   - 3.1 Les entreprises ..... 26
   - 3.2 Les stagiaires ..... 30

4. **Les résultats, la satisfaction et les jugements des entreprises : une perception positive** ..... 34
   - 4.1 Les résultats attendus et observés par les entreprises ..... 34
   - 4.2 Les résultats attendus et observés chez les stagiaires ..... 35
   - 4.3 L'utilité et les retombées de la formation ..... 37
   - 4.4 Les éléments de satisfaction des entreprises ..... 38
   - 4.5 Les éléments d'insatisfaction des entreprises ..... 39

5. **Les facteurs de réussite et les difficultés éprouvées par les établissements de formation et par les CFP** ..... 41
   - 5.1 Les facteurs de réussite ..... 41
   - 5.2 Les difficultés éprouvées ..... 42

6. **Les normes et la procédure : un impact majeur** ..... 46
   - 6.1 Les programmes de la Planification de l'emploi ..... 46
   - 6.2 Les critères d'admissibilité des stagiaires ..... 47
   - 6.3 L'approbation des contrats et la référence au plan annuel ..... 48
   - 6.4 Les normes administratives ..... 48

**7. La démarche de formation sur mesure : étape par étape** ..... 51
7.1 Les entreprises connaissent-elles l'option FME et ses responsables ? ..... 51
7.2 Le premier interlocuteur des entreprises ..... 52
7.3 Le choix de l'établissement de formation ..... 53
7.4 Les responsables des activités de formation sur mesure ..... 54
7.5 L'analyse des besoins ..... 55
7.6 Le devis de formation professionnelle de la CFP ..... 57
7.7 La proposition d'intervention de l'établissement ..... 58
7.8 Les autorisations spécifiques ..... 59
7.9 Les stagiaires ..... 60
7.10 Les formateurs ..... 61
7.11 Les activités de formation ..... 61
7.12 Le suivi des activités ..... 65
7.13 Les attestations de formation ..... 66

**8. Quelques priorités de l'option FME** ..... 67

**9. Un diagnostic général** ..... 69

# *Liste des tableaux*


Tableau 2.1 Les principales caractéristiques des contrats spécifiques, 1980-1989 ..... 18

Tableau 2.2 Répartition des contrats spécifiques et des stagiaires selon les champs professionnels de formation, 1988-1989 (année scolaire) ..... 20

Tableau 2.3 Les principales caractéristiques des contrats spécifiques selon l'ordre d'enseignement, 1988-1989 ..... 21

Tableau 2.4 Répartition des contrats spécifiques selon l'ordre d'enseignement et le secteur d'activité économique de l'entreprise ou de l'organisme, 1988-1989 ..... 22

Tableau 2.5 Répartition des contrats spécifiques selon l'ordre d'enseignement et les emplois occupés par les stagiaires, 1988-1989 ..... 23

Tableau 2.6 Quelques caractéristiques des contrats spécifiques selon les régions, 1988-1989 ..... 25

Tableau 3.1 Répartition des stagiaires et des contrats spécifiques selon le secteur d'activité économique de l'entreprise ou de l'organisme, 1988-1989 ..... 28

Tableau 3.2 Répartition des stagiaires selon les emplois occupés, 1988-1989 ..... 32

Tableau 3.3 Les cinq plus importants emplois occupés par les stagiaires, 1988-1989 ... 33

Tableau 4.1 Les deux principaux résultats attendus et observés par les entreprises ..... 35

Tableau 4.2 Les deux principaux résultats attendus et observés par les entreprises chez leurs employés en formation ..... 37

Tableau 4.3 Les deux principaux éléments de satisfaction et d'insatisfaction des entreprises à l'égard de l'activité de formation sur mesure ..... 40

Tableau 5.1 Les trois principaux facteurs de réussite des activités de formation sur mesure selon les établissements de formation et les CFP ..... 42

Tableau 5.2 Les trois principales difficultés éprouvées dans la réalisation des activités de formation sur mesure selon les établissements de formation et les CFP ..... 44

Tableau 6.1 Les principales caractéristiques de l'option FME (volet emploi) selon les programmes de la Planification de l'emploi, 1988-1989 ..... 47

Tableau 6.2 L'impact des normes introduites par la CEIC, 1987-1988 et 1988-1989 ..... 49

Tableau 7.1 Le premier interlocuteur de l'entreprise pour amorcer l'activité de formation sur mesure selon les établissements de formation, les CFP et les entreprises ..... 53

Tableau 8.1 Nombre et pourcentage de contrats spécifiques dans les secteurs

d'activité économique retenus comme priorités provinciales, 1985-1989 ..... 68

# *Liste de sigles et des abréviations utilisés*

| | |
|---|---|
| CAE | Code d'activité économique |
| CCDP | Classification canadienne descriptive des professions |
| CEC | Centre d'emploi du Canada |
| CEIC | Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada |
| CFP | Commission de formation professionnelle |
| FME | Formation sur mesure en établissement |
| MEQ | Ministère de l'Éducation du Québec |
| MESS | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science |
| MMSRFP | Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle |

# 1. *Les travaux effectués : contexte et objet*

Ce premier chapitre du rapport-synthèse présente, dans un premier temps,le contexte général de la démarche d'évaluation et, dans un deuxième temps, les principales caractéristiques des six études réalisées en vue de décrire, d'analyser et d'évaluer l'option FME. Ces études se répartissent ainsi : deux analyses des données existantes, un sondage sur les résultats atteints et sur la satisfaction des entreprises et des organismes qui ont participé au volet emploi, une enquête sur les modalités de réalisation des contrats auprès des établissements de formation (collèges[1] et commissions scolaires), une autre enquête auprès des commissions de formation professionnelle et enfin, une analyse de cas basée sur des documents administratifs.

## 1.1 CONTEXTE, DÉMARCHE ET PARTICIPANTS

### Les ententes fédérales-provinciales en matière de formation des adultes

Trois ententes entre les gouvernements du Canada et du Québec concernent la formation professionnelle des adultes. Il s'agit de l'Entente sur la Planification de l'emploi, de l'Accord Canada-Québec sur la formation en établissement et de l'Accord sur l'amélioration des perspectives d'emplois des assistés sociaux. Actuellement, l'Accord de 1986-1987 à 1988-1989 a été reconduit jusqu'au 30 mars 1991.

L'Entente sur la Planification de l'emploi, plus récente que les autres, date de 1985. L'Accord sur l'amélioration des perspectives d'emplois des assistés sociaux est en vigueur depuis l'été 1988. Ces deux ententes sont également reconduites jusqu'en 1991.

La formation sur mesure en établissement constitue l'une des deux formations régies par l'Accord Canada-Québec sur la formation en établissement et l'une des options des programmes de la Planification de l'emploi. Elle représente également l'un des aspects de l'Accord sur l'amélioration des perspectives d'emplois des assistés sociaux.

C'est au moment de la négociation du dernier Accord Canada-Québec sur la formation en établissement que la formation sur mesure a été intégrée dans les ententes entre les gouvernements d'Ottawa et de Québec. La formation sur mesure en établissement a été mise en oeuvre au cours de l'année 1987.

Au Québec, les commissions de formation professionnelle agissent comme groupe de coordination et gèrent les budgets régionaux de formation sur mesure en établissement. Pour dispenser la formation, la priorité est accordée aux établissements d'enseignement publics.

---

1. Dans ce document, le terme collège désigne tous les établissements de l'ordre d'enseignement collégial, tandis que le terme commission scolaire comprend tous les établissements de l'ordre d'enseignement secondaire.

**Les deux volets de l'option**

L'option FME comporte deux volets, l'un s'adressant aux prestataires de la sécurité du revenu (volet employabilité) et l'autre, principalement aux travailleurs et aux entreprises (volet emploi). Dans le cadre du présent document, c'est ce second volet qui nous intéresse.

Dans ce volet, «la formation sur mesure doit contribuer à l'adaptation et au développement de la main-d'oeuvre, d'entreprises et de secteurs d'activités économiques par l'organisation d'activités de formation en établissement spécifiquement adaptées aux besoins particuliers de la main-d'oeuvre, de ces entreprises, de ces secteurs d'activité économique et d'organismes sans but lucratif.» (Accord Canada-Québec sur la formation en établissement, article 2.2.5.)

**Les cinq programmes de la Planification de l'emploi**

Comme la formation sur mesure en établissement est assujettie aux conditions d'admissibilité des divers programmes de la Planification de l'emploi, rappelons brièvement les objectifs et les clientèles de ces cinq programmes dont deux sont prioritaires, soit *Pénuries de main-d'oeuvre* et *Acquisition de compétences* qui ont regroupé près de 90 % des activités réalisées en 1988-1989.

Le programme *Pénuries de main-d'oeuvre* a pour objectif de favoriser la formation dans des professions désignées en pénurie tant en régions qu'à l'échelle de la province. Ce sont les travailleurs en emploi ou sur le point de l'être qui sont visés par ce programme.

Le programme *Acquisition de compétences* vise, quant à lui, à aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences pour qu'ils s'adaptent à l'évolution de la technologie et des marchés.

Le programme *Développement de l'emploi* qui s'adresse aux chômeurs de longue date et aux nouveaux diplômés vise à aider ces personnes à participer efficacement au marché du travail en leur offrant un agencement de formation et d'expériences de travail.

Il y a aussi le programme *Développement des collectivités* qui a pour objectif d'aider les collectivités désignées à prendre des mesures qui visent à faciliter l'adaptation de la main-d'oeuvre à une économie en évolution et à accroître le nombre d'emplois permanents.

Enfin, favoriser la transition des études ou du foyer au travail en offrant aux participants un agencement intégré de formation et d'expériences de travail, tel est l'objectif du programme *Intégration professionnelle* dont les clientèles visées sont les jeunes sans emploi et les femmes qui désirent intégrer le marché du travail.

**La définition de la formation sur mesure, sa démarche et ses responsables**

«La formation sur mesure désigne un type de formation en établissement qui permet de concevoir et d'organiser des activités de formation fondées sur un diagnostic précis des besoins de formation liés à une situation spécifique, sur l'adaptation ou l'élaboration d'un programme de formation en fonction du diagnostic établi et sur le réinvestissement des apprentissages dans la situation. Par définition, FME se veut une réponse de formation spécifiquement adaptée aux besoins particuliers d'un groupe, d'une entreprise ou d'un secteur d'activités économiques. Elle suppose que les solutions de formation standardisées ne conviennent pas, soit parce que le contenu même de la formation n'est pas adapté aux besoins

particuliers que l'on veut couvrir, soit parce que l'organisation de la formation elle aussi standardisée (horaire des cours, taille du groupe, disponibilité des ressources humaines et matérielles, etc.) ne permet pas de rejoindre la clientèle que l'on veut desservir. [...] La formation sur mesure vise d'abord une formation professionnelle et exclut les formations de type général, socioculturel, linguistique, préparatoire à l'emploi, mais pourrait intégrer des éléments de ces dernières à titre de préalables ou de pré-requis[1].»

L'option FME engage plusieurs responsables fédéraux et provinciaux qui en assurent la réalisation des différentes étapes. Ces étapes vont de la détermination des enveloppes budgétaires à la prestation de la formation, en passant notamment par l'identification des besoins de formation.

Du côté fédéral, les responsables sont la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (CEIC) et les centres d'emploi du Canada (CEC). Du côté provincial, il y a les trois ministères (MEQ, MESS et MMSRFP), les commissions de formation professionnelle (CFP) et les établissements de formation (commissions scolaires et collèges).

**Le contexte des travaux d'évaluation**

L'Entente sur la Planification de l'emploi et l'Accord Canada-Québec sur la formation en établissement donnent à un comité conjoint le mandat «d'évaluer l'efficacité et l'efficience des programmes et réviser, au besoin, les priorités ou les paramètres qui les encadrent» [...] (*Entente*, article 5.3.5) et «d'évaluer, de façon continue, l'efficacité et l'efficience de la formation en établissement financée dans le cadre de la Planification de l'emploi, en fonction des besoins des travailleurs et du marché du travail, en vue de déterminer le degré d'atteinte des objectifs du présent Accord». (*Accord*, article 8.1.3.)

C'est dans le cadre de ce mandat que les trois ministères québécois engagés dans la réalisation de l'option FME ont entrepris des travaux de description, d'analyse et d'évaluation des activités de formation sur mesure. C'est ainsi que la Direction de l'évaluation et de la statistique du MMSRFP a entrepris deux études et qu'une firme privée a été mandatée par les trois ministères pour réaliser trois sondages, une analyse des données existantes et le présent rapport-synthèse.

## 1.2 LES DONNÉES EXISTANTES

Deux analyses[2] de données existantes sur support informatique et portant sur l'option FME ont été effectuées. Ces données proviennent principalement des contrats spécifiques et secondairement, des formulaires DGFP-1. Ces deux sources de données permettent de décrire et d'analyser de manière détaillée l'ensemble des activités de formation sur mesure en

1. MINISTÈRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU. *Cahier des procédures administratives et financières. Formation sur mesure en établissement. chapitre 22. année financière 1988-1989*, 25 novembre 1988, section 1, p. 1.

2. *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités*, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

   *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : analyse de données des volets «emploi» et «employabilité»*, Direction de l'évaluation et de la statistique, MMSRFP, 1990, 48 p. et annexes.

établissement (données financières, modalités de réalisation, participation des établissements, diversité régionale, etc.) de même que les clientèles (entreprises et stagiaires) pour l'année 1988-1989.

Ces deux sources de données ne recoupent cependant pas la même période. En effet, les données provenant des contrats spécifiques portent sur l'année financière 1988-1989 (mars 1988 à avril 1989) tandis que celles provenant des formulaires DGFP-1 sont compilées pour l'année scolaire 1988-1989 (juin 1988 à juillet 1989). Ces deux sources de données ont été constituées (création des fichiers, saisie de l'information et validation) par le MMSR/FP. Le fichier des contrats spécifiques a servi à créer les échantillons pour les trois enquêtes par questionnaire.

## 1.3 L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES ET DES ORGANISMES

Une enquête[1] par questionnaire a été effectuée auprès de 216 entreprises ou organismes qui ont participé à l'option FME durant l'année financière 1988-1989. Cette enquête visait à connaître les résultats visés et atteints par les entreprises et à évaluer la satisfaction de ces dernières à l'égard de l'option FME et des services rendus par les établissements de formation et par les CFP. Les répondants étaient les personnes directement responsables de l'activité de formation au sein de chaque entreprise. La collecte des données a été effectuée entre le 18 novembre et le 22 décembre 1989.

Ces entreprises ont été sélectionnées selon la technique d'échantillonnage par quota (échantillonnage stratifié aléatoire). Trois critères de sélection ont été retenus : l'ordre d'enseignement de l'établissement qui a assuré la formation (secondaire ou collégial), le secteur d'activité économique de l'entreprise ou de l'organisme (primaire, secondaire ou tertiaire) et la région de la Commission de formation professionnelle où le contrat spécifique a été signé (régions de Montréal-Centre et de Laval, région de Québec incluant la région Chaudière-Appalaches, régions périphériques [Montérégie, Laurentides, Lanaudière, Estrie, Mauricie — Bois-Francs et Outaouais] ou régions de ressources [Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue et Côte-Nord]).

## 1.4 L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION

Une enquête[2] par questionnaire auprès des établissements de formation a également été réalisée. Cette enquête visait à cerner les modalités de réalisation des activités de formation sur mesure (éléments de réussite, difficultés éprouvées, normes et procédures, relations avec les partenaires et organisation des activités de formation) du point de vue de ces établissements.

Le sondage a porté sur 142 contrats spécifiques de l'année financière 1988-1989. Ces 142 contrats ont été effectués par 69 établissements de formation différents, soit 31 commissions scolaires et 28 collèges. Les répondants étaient les personnes directement

---

1. *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des entreprises*, MEQ, MESS et MMSR/FP, 1990, 87 p.
2. *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des établissements*, MEQ, MESS et MMSR/FP, 1990, 84 p.

responsables de l'activité de formation au sein de chaque établissement. La collecte des données a été effectuée de novembre 1989 à février 1990.

Ces contrats ont été sélectionnés selon la technique d'échantillonnage par quota (échantillonnage stratifié aléatoire). Trois critères de sélection ont été retenus : l'ordre d'enseignement de l'établissement qui a assuré la formation (secondaire ou collégial), la durée de la formation (moins de 80 heures, de 80 à 199 heures et 200 heures et plus) et la région de la commission de formation professionnelle où le contrat spécifique a été signé (régions de Montréal-Centre et de Laval, région de Québec incluant la région Chaudière-Appalaches, régions périphériques [Montérégie, Laurentides-Lanaudière, Estrie, Mauricie — Bois-Francs et Outaouais] ou régions de ressources [Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue et Côte-Nord]).

## 1.5 L'ENQUÊTE AUPRÈS DES COMMISSIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Une enquête[1] par questionnaire auprès des onze commissions de formation professionnelle a été effectuée. Ce sondage visait à cerner les modalités de réalisation des activités de formation sur mesure (éléments de réussite, difficultés éprouvées, normes et procédure, relations avec les partenaires et organisation des activités de formation) du point de vue des CFP. Le questionnaire a été distribué par la poste entre le 6 et le 23 juin 1990. Les répondants étaient les personnes directement responsables de l'activité de formation dans chaque CFP, soit habituellement un conseiller en main-d'oeuvre.

Cette enquête touchait 113 contrats spécifiques sélectionnés selon la technique d'échantillonnage par quota (échantillonnage stratifié aléatoire). Trois critères de sélection ont été retenus : l'ordre d'enseignement de l'établissement qui a assuré la formation (secondaire ou collégial), le secteur d'activité économique de l'entreprise ou de l'organisme (primaire, secondaire ou tertiaire) et la région de la commission de formation professionnelle où le contrat spécifique a été signé (régions de Montréal-Centre et de Laval, région de Québec incluant la région Chaudière-Appalaches, régions périphériques [Montérégie, Laurentides-Lanaudière, Estrie, Mauricie — Bois-Francs et Outaouais] ou régions de ressources [Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue et Côte-Nord]). De plus, les contrats sélectionnés étaient partagés entre les onze CFP proportionnellement au nombre de contrats effectués sur leur territoire en 1988-1989.

---

1. *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des commissions de formation professionnelle*, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 93 p.

## 1.6 L'ANALYSE DE CAS

Une analyse de cas[1] basée sur l'étude de documents administratifs (plan annuel régional, contrat spécifique, devis de formation professionnelle, proposition d'intervention) de 30 activités de formation sur mesure a été réalisée par le MMSRFP. Cette analyse, à caractère qualitatif, concerne les modalités d'intervention en matière de formation sur mesure en établissement, notamment l'utilité de la planification annuelle, la valeur du devis de formation professionnelle, la cohérence des activités de formation avec la philosophie, avec les objectifs de formation sur mesure et avec les besoins identifiés dans le devis et, enfin, la cohésion des actions des différents participants en cette matière.

Les 30 activités de formation sur mesure ont été sélectionnées à la suite de la création d'une typologie des activités basée sur quatre critères, soit la catégorie socioprofessionnelle des stagiaires, le secteur d'activité économique de l'entreprise, l'ordre d'enseignement de l'établissement qui a assuré la formation et la région où a eu lieu l'activité de formation.

1. *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : étude de cas*, Direction de l'évaluation et de la statistique, MMSRFP, 1990, 53 p. et annexes.

# 2. *Les activités de formation sur mesure en établissement*

Dans ce deuxième chapitre, les caractéristiques générales de l'option FME (volet emploi) sont décrites et analysées pour l'année 1988-1989. D'abord, on présente une vue d'ensemble de l'option. Ensuite, on décrit les données financières, certaines caractéristiques des activités de formation, la contribution des commissions scolaires et des collèges et, finalement, les caractéristiques de l'option FME selon les régions du Québec.

## 2.1 VUE D'ENSEMBLE

Au cours de l'année financière 1988-1989 (avril 1988 à mars 1989), 1 496 contrats spécifiques sont approuvés par la CEIC dans le cadre du volet emploi de l'option FME.

Comme cela était prévu, neuf contrats sur dix (90 %) relèvent de deux programmes de la Planification de l'emploi : *Pénuries de main-d'oeuvre* (60 %) et *Acquisition de compétences* (28,5 %). Les trois autres programmes regroupent respectivement 7,1 % des contrats pour *Développement de l'emploi*, 3 % des contrats pour *Développement des collectivités* et 1,2 % des contrats pour *Intégration professionnelle*.

Les activités de formation sont assurées par 135 établissements, instituts ou organismes de formation, soit 80 d'enseignement secondaire et 55 d'enseignement collégial. Ces derniers réalisent 889 contrats, soit 59 %, tandis que 607 contrats reviennent aux commissions scolaires.

Les activités de formation les plus importantes (en ce qui a trait aux contrats) concernent les champs professionnels suivants : *informatique* (21,6 %), *administration* (13 %), *fabrication mécanique* (12,1 %), *électrotechnique* (8,4 %), *métallurgie* (5,5 %), *agriculture* (5,3 %), *foresterie* (5,2 %), *équipement motorisé* (5,1 %) et *imprimerie* (5,1 %).

Le nombre de stagiaires ayant participé à ces activités de formation est de 17 925. La quasi-totalité de ceux-ci (86,9 %) occupent un emploi. Les femmes comptent pour 32 % des stagiaires. Les stagiaires sont principalement des *employés de bureau et de commerce* (30,9 %), des *cols bleus et des travailleurs d'usine* (28,6 %) et des *techniciens et des professionnels* (21,9 %).

La grande majorité des organisations qui ont participé à cette option sont des entreprises privées (76 %). Celles-ci sont généralement de taille petite ou moyenne puisque la moitié d'entre elles (51,3 %) comptent moins de 100 salariés. La moitié des entreprises sont du secteur tertiaire (service et commerce), plus du tiers (38,7 %) relèvent du secteur secondaire (manufacture et construction), alors que le secteur primaire (agriculture, forêt et mines) en regroupe le dixième.

## 2.2 LES DONNÉES FINANCIÈRES

Les engagements financiers de l'option FME (volet emploi) en matière de frais de formation (coût total des contrats approuvés en 1988-1989) s'élèvent à 36 millions $. Cette somme comprend les «reports» de l'année qui suit et, exceptionnellement, de l'année 1990-1991, c'est-à-dire les coûts des activités de formation qui se déroulent après la fin de l'année financière 1988-1989. Vingt-cinq des trente-six millions de dollars sont engagés pour l'année 1988-1989, soit 69 % ; l'autre tiers des engagements financiers l'est pour les activités dont la formation déborde sur les années suivantes.

**Tableau 2.1 Les principales caractéristiques des contrats spécifiques, 1988-1989**

| Caractéristiques | Moyenne | Somme |
|---|---|---|
| Coût 1988-1990 ($) | 24 082 | 36 026 521 |
| Somme engagée en 1988-1989 ($) | 16 718 | 24 994 611 |
| Somme engagée en 1989-1991 ($) | 18 792 | 11 031 19 |
| Stagiaires (nombre) | 12 | 17 925 |
| Durée de la formation (heures) | 162 | 240 964 |
| Coût jour/élève ($) | 92 | — |
| Étalement de la formation (jours) | 124 | 185 895 |
| Délai d'approbation (jours) | –7 | — |
| Jours/élève (nombre) | 330 | 494 197 |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

Le budget moyen des 1 496 contrats est de 24 082 $. Le contrat dont le budget est le plus élevé atteint 511 274 $, et le moins élevé est de 608 $. Trois contrats sur cinq (58 %) ont un budget de moins de 15 000 $, dont 17,5 % ont un budget de moins de 7 500 $ ; pour 20 % des contrats, le budget varie entre 15 000 $ et 25 000 $ ; 12 % ont un budget qui se situe entre 25 000 $ et 50 000 $ ; 11 % ont un budget de plus de 50 000 $, et 56 de ces contrats s'élèvent à plus de 100 000 $.

Le coût jour/élève est en moyenne de 92 $. Le minimum est de 15 $ et le maximum atteint 250 $. Pour 73 % des contrats, le coût moyen jour/élève est de moins de 100 $, dont 11,9 % ont un coût jour/élève inférieur à 50 $ ; et pour 20,5 % des contrats, ce coût est entre 84 $ et 100 $. Enfin, il est de 100 $ ou plus pour 17 % des contrats, dont 3,9 % sont au-dessus de 200 $.

## 2.3 LES ACTIVITÉS DE FORMATION

### Les champs professionnels[1]

L'essentiel de la formation se concentre dans quelques champs professionnels (voir le tableau 2.2). Trois champs professionnels regroupent près de la moitié des contrats, soit *informatique* (21,6 %), *administration* (13,0 %) et *fabrication mécanique* (12,1 %) ; six autres champs totalisent le tiers des contrats (32,6 %) : *électrotechnique* (6,4 %), *métallurgie* (5,5 %), *agriculture* (5,3 %), *foresterie* (5,2 %), *équipement motorisé* (5,1 %) et *imprimerie* (5,1 %) ; les contrats restants (10,3 %) sont répartis dans les 15 autres champs professionnels.

Cette catégorisation des activités de formation en champs professionnels ne met pas en évidence toutes les activités qui relèvent de l'informatique (entendu dans le sens de technologie générique : bureautique, traitement de texte, CAO, DAO, gestion informatisée, etc.) puisque le champ professionnel de l'*administration* comprend des activités liées à la bureautique, au traitement de texte et à la gestion informatisée, et que celui de l'*imprimerie* comporte des activités de *dessin assisté par ordinateur* (DAO). De plus, l'essentiel des activités du champ professionnel *fabrication mécanique* touche à la conception assistée par ordinateur (CAO). On peut donc évaluer à plus de 40 % la proportion des contrats dont la formation est directement liée à la technologie de l'informatique.

### La durée et le rythme des activités de formation

La durée moyenne de la formation est de 162 heures avec des contrats d'un minimum de 4 heures et d'un maximum de 2 010 heures. La durée de la majorité des contrats (58,5 %) se situe entre 80 et 299 heures ; 30 % des activités de formation ont une durée de moins de 80 heures, dont 2 %, de moins de 45 heures. Par contre, 10,9 % des projets réalisés ont une durée de 300 heures et plus.

---

1. Les champs professionnels sont les regroupements d'activités de formation utilisés par le MMSRFP. Consulter MMSR, *Répertoire des activités de formation. Ordre d'enseignement : collège. Année 1989-1990*, Direction générale de la formation professionnelle, juillet 1989, et MMSR, *Répertoire des activités de formation. Ordre d'enseignement : commission scolaire. Année 1989-1990*, Direction générale de la formation professionnelle, juillet 1989.

**Tableau 2.2 Répartition des contrats spécifiques et des stagiaires selon les champs professionnels de formation, 1988-1989 (année scolaire)**

| Champs professionnels | Contrats % | Stagiaires % | Stagiaires Moyenne |
|---|---|---|---|
| Informatique | 21,6 | 19,0 | 8,6 |
| Administration | 13,0 | 14,3 | 10,7 |
| Fabrication mécanique | 12,1 | 10,7 | 8,6 |
| Électrotechnique | 6,4 | 6,1 | 9,2 |
| Métallurgie | 5,5 | 7,0 | 12,8 |
| Agriculture | 5,3 | 6,8 | 12,6 |
| Foresterie | 5,2 | 4,8 | 8,9 |
| Équipement motorisé | 5,1 | 4,8 | 9,4 |
| Imprimerie | 5,1 | 4,3 | 8,4 |
| Entretien mécanique | 3,5 | 3,3 | 9,3 |
| Alimentation et hébergement | 3,2 | 3,5 | 10,6 |
| Bois et matériaux connexes | 1,9 | 1,7 | 8,7 |
| Production artistique | 1,4 | 1,2 | 8,3 |
| Textile — confection | 1,3 | 1,4 | 10,3 |
| Services sociaux | 1,1 | 1,5 | 13,0 |
| Transport | 1,1 | 1,3 | 11,7 |
| Environnement | 0,9 | 0,9 | 10,5 |
| Travaux de génie et mines | 0,8 | 0,9 | 10,5 |
| Mécanique du bâtiment | 0,8 | 0,8 | 10,4 |
| Construction et services du bâtiment | 0,6 | 0,6 | 10,7 |
| Textile — production | 0,4 | 0,3 | 8,0 |
| Services — santé | 0,3 | 0,4 | 12,9 |
| Services à la personne et divers | 0,2 | 0,2 | 8,0 |
| Chimie appliquée | 0,1 | 0,2 | 13,7 |
| Communication et application | 0,1 | 0,0 | 8,0 |
| Divers | 2,1 | 2,6 | 12,2 |
| Indéterminé | 1,0 | 1,2 | 11,0 |
| **Total** | **100,0** | **100,0** | **9,7** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

La durée de la formation de nombreux contrats est un multiple de 45 heures (45 heures, 148 contrats ; 90 heures, 142 contrats ; 135 heures, 30 contrats) ou de 60 heures (60 heures, 146 contrats ; 120 heures, 64 contrats), tandis que 175 contrats ont une durée de 80 heures ; ces six durées de formation caractérisent près de la moitié des 1 496 contrats (47,6 %).

La quasi-totalité des activités de formation sur mesure commence entre septembre et mai. En fait, le rythme des activités de l'option FME suit le cycle de l'activité économique générale qui est très intense l'hiver et l'automne et plutôt calme l'été.

## 2.4 LES ACTIVITÉS DES COLLÈGES ET DES COMMISSIONS SCOLAIRES

**Le partage des contrats entre les collèges et les commissions scolaires**

Les contrats sont plus souvent réalisés par les établissements de l'ordre d'enseignement collégial (59 %) que par ceux de l'ordre d'enseignement secondaire (41 %). Les activités de formation sur mesure sont assurées par 135 établissements, dont 55 établissements d'enseignement collégial et 80 d'enseignement secondaire, soit la quasi-totalité des commissions scolaires et des cégeps (Voir le tableau 2.3).

Le nombre moyen de contrats réalisés par les collèges est de 16,3, tandis qu'il est de 7,5 pour les commissions scolaires. On constate une concentration significative de contrats dans quelques établissements de formation : 21 établissements réalisent 729 contrats, tandis que 94 autres n'en réalisent que 472. En d'autres termes, 15 % des établissements effectuent 50 % des contrats, alors que 70 % des autres en réalisent 31 %.

**Tableau 2.3 Les principales caractéristiques des contrats spécifiques selon l'ordre d'enseignement, 1988-1989**

| Caractéristiques | Collégial | Secondaire | Total |
|---|---|---|---|
| Engagements financiers (millions $) | 21,7 | 14,3 | 36,0 |
| Engagements financiers (%) | 60 | 40 | 100 |
| Budget moyen des contrats ($) | 24 433 | 23 567 | 24 092 |
| Jour/élève (coût moyen $) | 96 | 87 | 92 |
| Jours/élève (nombre moyen) | 328 | 333 | 330 |
| Contrats (nombre) | 889 | 607 | 1 496 |
| Contrats (%) | 59 | 41 | 100 |
| Établissements (nombre) | 55 | 80 | 135 |
| Contrats par établissement (nombre moyen) | 16,3 | 7,5 | 11,1 |
| Stagiaires (nombre total) | 10 941 | 6 984 | 17 925 |
| Stagiaires (%) | 61 | 39 | 100 |
| Stagiaires (nombre moyen par contrat) | 12,3 | 11,5 | 12,0 |
| Durée moyenne (heures) | 145 | 189 | 162 |
| Pénuries de main-d'oeuvre (% de contrats) | 61 | 39 | 100 |
| Acquisition de compétences (% de contrats) | 65 | 35 | 100 |
| Développement des collectivités (% de contrats) | 53 | 47 | 100 |
| Développement de l'emploi (% de contrats) | 33 | 67 | 100 |
| Intégration professionnelle (% de contrats) | 5 | 95 | 100 |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

Les six établissements cumulant le plus de contrats, soit 313 au total, sont des cégeps, dont un de la région de Québec et cinq de la région de Montréal. Un cégep a cumulé 70 contrats en 1988-1989, alors que le plus grand nombre de contrats réalisés par une commission scolaire est de 39.

Les collèges s'accaparent une forte proportion des contrats réalisés dans deux secteurs de l'activité économique (voir le tableau 2.4), soit celui des *services aux entreprises* et celui des *services financiers*.

Les commissions scolaires effectuent une majorité de contrats dans quatre secteurs : les *commerces de gros et de détail*, le *secteur public et parapublic*, les *industries de base* et le secteur des *transports, de la construction et des communications*.

**Tableau 2.4 Répartition des contrats spécifiques selon l'ordre d'enseignement et le secteur d'activité économique de l'entreprise ou de l'organisme, 1988-1989**

| Secteurs d'activité | Collégial % de contrats | Secondaire % de contrats | Total Nombre de contrats | Total Nombre de stagiaires |
|---|---|---|---|---|
| Services aux entreprises (77) | 93 | 7 | 265 | 3 260 |
| Fabrication (15-16-30-31-32-33-35-37-39) | 58 | 42 | 257 | 2 881 |
| Usinage (1re transformation) (25-26-27-28-29) | 55 | 45 | 195 | 2 069 |
| Commerces de gros et de détail (51-52-54-55-56-57-59-60-61-62-63-65) | 38 | 62 | 164 | 1 720 |
| Agriculture, forêt et mines (01 à 09) | 51 | 49 | 149 | 1 869 |
| Hébergement, restauration et loisirs (91-92-96-97-98-99) | 57 | 43 | 135 | 1 354 |
| Transports, construction, etc. (40-42-45-48-49) | 44 | 56 | 97 | 1 270 |
| Industries de base (aliments, textile, etc.) (10-11-12-17-18-19-20-24) | 41 | 59 | 82 | 928 |
| Services financiers (70-72-73-75-76) | 81 | 19 | 74 | 1 636 |
| Public et parapublic (81-82-83-84-85-86) | 42 | 58 | 74 | 886 |
| **Total** | **59** | **41** | **1 492** | **17 891** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

Chacun des ordres d'enseignement intervient auprès d'un certain nombre de catégories socioprofessionnelles pour lesquelles il assure l'essentiel de la formation (voir le tableau 2.5). En fait, on trouve ce qui distingue les deux ordres d'enseignement dans leurs fondements mêmes, soit la formation des techniciens par les collèges et celle des ouvriers spécialisés par les commissions scolaires.

**Tableau 2.5 Répartition des contrats spécifiques selon l'ordre d'enseignement et les emplois occupés par les stagiaires,**

1988-1989

| Catégories d'emploi | Collégial % de contrats | Secondaire % de contrats | Total Nombre de contrats | Total Nombre de stagiaires |
|---|---|---|---|---|
| Employés de bureau et de commerce (41-51-61) | 65 | 35 | 458 | 5 527 |
| Cols bleus et travailleurs d'usine (81-82-83-85) | 26 | 74 | 411 | 5 109 |
| Techniciens et professionnels (21-23-27-31-33) | 95 | 5 | 366 | 3 915 |
| Ouvriers de la construction et de l'imprimerie (87-91-93-95-99) | 39 | 61 | 94 | 965 |
| Producteurs agricoles et autres (71-73) | 60 | 40 | 60 | 781 |
| Travailleurs forestiers et miniers (75-77) | 27 | 73 | 51 | 757 |
| Directeurs et administrateurs (11) | 83 | 17 | 46 | 778 |
| **Total** | **59** | **41** | **1 486** | **17 832** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSR/FP, 1990, 79 p. et annexes.

Les collèges assurent la formation sur mesure de la quasi-totalité des 3 915 stagiaires qui occupent des postes de *techniciens et des professionnels* et d'une forte majorité des 778 stagiaires qui occupent des postes de *directeurs et d'administrateurs*. Les 5 527 *employés de bureau et de commerce* reçoivent leur formation surtout des collèges mais également des commissions scolaires.

Les commissions scolaires assurent l'essentiel de la formation des 5 109 *cols bleus et travailleurs d'usine* (74 % des 411 contrats), des 757 *travailleurs forestiers et miniers* (73 % des 51 contrats) et des 965 *ouvriers de la construction et de l'imprimerie* (61 % des 94 contrats).

## 2.5 LES RÉGIONS

L'importance absolue et relative des budgets et du nombre de contrats spécifiques varie d'une région à une autre (voir le tableau 2.6). De plus, certaines caractéristiques des contrats diffèrent d'une région à une autre. Alors que la durée moyenne des 1 486 contrats spécifiques est de 162 heures, cette moyenne est, dans plusieurs régions, supérieure à 200 heures (Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec, Côte-Nord, Outaouais et Abitibi-Témiscamingue), tandis que dans la région de Montréal — Laval, elle n'est que de 122 heures.

Alors que le budget moyen des contrats en 1988-1989 est de 24 082 $, il est grandement au-dessus ou en dessous de cette moyenne dans plusieurs régions. L'Estrie (17 660 $) et Montréal — Laval (19 597 $) sont des régions où le budget moyen est plutôt faible, tandis que pour la Côte-Nord (36 412 $), le Nord-du-Québec (45 937 $), l'Outaouais (46 310 $) et l'Abitibi-Témiscamingue (59 887 $), cette moyenne est très élevée.

La moyenne provinciale du coût jour/élève atteint 92 $, alors que la moyenne régionale la plus basse se trouve en Montérégie (80 $) et la plus haute, dans le Nord-du-Québec (142 $). La plupart des autres régions ont une moyenne de coût jour/élève relativement semblable à celle de l'ensemble de la province.

La présence des deux ordres d'enseignement diffère selon les régions. Les régions où la présence des collèges (pour ce qui est du budget) est la plus forte sont la Mauricie — Bois-Francs (75 %), Montréal — Laval (72 %), Québec (68 %), l'Estrie (64 %) et l'Outaouais (62 %). Dans trois régions, les commissions scolaires concentrent la majorité des budgets inversant ainsi le modèle provincial. Ce sont les régions de l'Abitibi-Témiscamingue (71 %), la Côte-Nord (64 %) et Laurentides — Lanaudière (52 %).

À la différence de ce qui se passe à l'échelle du Québec, le nombre de contrats réalisés selon le programme *Acquisition de compétences* est majoritaire (ou presque) dans les régions suivantes : Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine (49 %), Outaouais (50 %), Estrie (54 %), Montérégie (55 %) et Côte-Nord (63 %). La Montérégie présente une distribution particulière puisque 98 % des contrats ont été réalisés dans deux programmes, soit *Acquisition de compétences* (55 %) et *Pénuries de main-d'oeuvre* (43 %).

Aux fins des enquêtes auprès des entreprises, des établissements de formation et des CFP, les onze territoires de CFP ont été regroupés en quatre grandes régions pour lesquelles la répartition des contrats est la suivante : les régions périphériques, 34 % des contrats ; Montréal — Laval, 31 % ; les régions de ressources, 20 % ; et la région de Québec (incluant Chaudière-Appalaches), 15 %. Dans le présent document, ce découpage géographique sera fréquemment utilisé.

**Tableau 2.8 Quelques caractéristiques des contrats spécifiques selon les régions, 1988-1989**

| Régions | Budget $ (Millions) | Budget % | Budget Moyen $ | Contrats Nbre | Contrats % | Jours-élèves $ | Jours-élèves Nbre | Durée heures |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine | 4,0 | 11,1 | 25 622 | 160 | 10,7 | 102 | 356 | 206 |
| Saguenay — Lac-Saint-Jean | 3,0 | 8,3 | 22 868 | 132 | 8,8 | 94 | 313 | 176 |
| Québec | 5,7 | 15,8 | 26 991 | 211 | 14,1 | 104 | 337 | 166 |
| Mauricie — Bois-Francs | 1,6 | 4,4 | 24 159 | 67 | 4,5 | 86 | 312 | 150 |
| Estrie | 1,4 | 3,9 | 17 660 | 80 | 5,3 | 86 | 250 | 141 |
| Montréal — Laval | 9,4 | 26,1 | 19 597 | 478 | 32,0 | 85 | 269 | 122 |
| Laurentides — Lanaudière | 2,9 | 8,1 | 22 782 | 129 | 8,6 | 97 | 330 | 162 |
| Montérégie | 4,0 | 11,1 | 25 685 | 156 | 10,4 | 80 | 374 | 155 |
| Outaouais | 0,8 | 2,2 | 46 310 | 18 | 1,2 | 88 | 831 | 377 |
| Abitibi-Témiscamingue | 1,4 | 3,9 | 59 887 | 24 | 1,6 | 90 | 970 | 484 |
| Côte-Nord | 1,1 | 3,1 | 36 412 | 30 | 2,0 | 110 | 392 | 231 |
| Nord-du-Québec | 0,5 | 1,4 | 45 937 | 11 | 0,7 | 142 | 399 | 215 |
| **Total** | **36,0** | **100,0** | **24 062** | **1 496** | **100,0** | **92** | **330** | **182** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

# 3. *La clientèle : deux portraits révélateurs*

Ce chapitre décrit les caractéristiques des clientèles de l'option FME que sont les entreprises et les stagiaires.

## 3.1 LES ENTREPRISES

### Leurs caractéristiques générales

La grande majorité des organisations ayant participé à l'option FME sont des entreprises privées (76 %), dont 20 % sont un regroupement d'entreprises ; le reste est composé d'organismes de toutes sortes (associations professionnelles [12 %], communautaires [4 %] ou syndicales [2 %]) ou de regroupements de travailleurs autonomes (5 %).

Ces organisations se répartissent très inégalement selon les secteurs de l'activité économique. Dans le secteur tertiaire, la quasi-totalité de la clientèle de l'option est constituée d'entreprises privées (96 %). Par contre, dans le secteur primaire, l'importance relative des entreprises privées est moindre (52 %), alors que celle des associations syndicales et des coopératives est élevée (33 %). La répartition des organisations dans le secteur des services et du commerce s'apparente à celle de l'ensemble des contrats, à l'exception d'une proportion plutôt élevée d'associations professionnelles.

Le tiers des entreprises (37 %) comptent moins de 20 salariés[1], alors qu'une entreprise sur cinq (19 %) en regroupe entre 20 et 49. Les organisations comptant entre 50 et 199 salariés représentent 23 % de l'échantillon ; les grandes (200 à 499 salariés) et très grandes entreprises (500 salariés et plus) comptent respectivement pour 10 et 11 % de l'ensemble.

Les entreprises de moins de 50 salariés sont sous-représentées par rapport à leur nombre dans l'économie du Québec puisqu'elles comptent pour 55,7 % de la clientèle de l'option, alors qu'elles représentent 97,7 % de l'ensemble des entreprises du Québec[2].

Les régions de ressources se distinguent par la forte proportion des très petites entreprises (soit 64 % des contrats de ce regroupement de régions) et par la faible proportion des très grandes (5 %). Sans être totalement à l'opposé de ces dernières, la région de Montréal — Laval compte plutôt un nombre élevé de très grandes entreprises (19 %) et relativement peu de petites et de très petites entreprises (46 %). La région de Québec se caractérise par la faible présence des très petites entreprises (25 %) et par une proportion relativement élevée d'unités comptant de 50 à 199 salariés, soit 34 %. Enfin, les régions périphériques se distinguent quelque peu de l'ensemble du Québec par le nombre relativement élevé d'entreprises de 200 à 499 salariés (15 %).

---

1. Les catégories de taille d'entreprises utilisées sont les suivantes : très petites (moins de 20 salariés), petites (20 à 49 salariés), moyennes (50 à 199 salariés), grandes (200 à 499 salariés) et très grandes (500 salariés et plus).
2. MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. *Les PME au Québec. État de la situation. Rapport du ministre délégué aux PME*, 1987, p. 260-261-269.

Soixante-quinze pour cent des entreprises ont 10 années et plus d'existence, dont 44 % ont 25 années ou plus. Plus du dixième de ces organisations, soit 13 %, ont été créées entre 1980 et 1985 et presque autant, soit 12 %, depuir 1986, dont 5 % en 1989, l'année durant laquelle elles ont reçu la formation sur mesure.

**Les secteurs d'activité économique**

Nous l'avons constaté précédemment, la moitié de la clientèle de l'option FME se compose d'entreprises du tertiaire[1], plus du tiers (38,7 %) relève du secteur secondaire, alors que le secteur primaire en regroupe le dixième. Un grand groupe de l'activité économique se démarque par le nombre élevé des contrats qui s'y sont déroulés et c'est le secteur des *services aux entreprises*[2] (CAE 77) avec 265 contrats ou 17,8 % de l'ensemble, soit près d'un contrat sur cinq (voir le tableau 3.1) ! En 1987, les emplois du secteur des *services aux entreprises* comptent pour seulement 4 % de l'ensemble des emplois au Québec. Des 265 contrats de ce secteur, 99 contrats se sont adressés à des bureaux d'ingénieurs (CAE 7751), soit 6,6 % des 1 496 contrats de l'option.

Le deuxième secteur en importance est celui de la *fabrication* avec 17,2 % des contrats, soit 257. Les autres secteurs importants sont l'*usinage* (première transformation) avec 13,1 % des contrats, les *commerces de gros et de détail* (11 %), le *secteur primaire* (10,0 %) et, enfin, l'*hébergement, la restauration et les loisirs* (9,0 %).

1. Il faut souligner que l'option FME n'est pas accessible aux organismes publics, parapublics et péripublics dont plus de 50 % du financement vient de source publique.
2. Deux principes ont guidé la création de ces dix catégories, ce sont la mise en évidence des grands groupes de l'activité économique dont le nombre de contrats de formation sur mesure est élevé et le respect d'une certaine homogénéité dans les catégories créées.

**Tableau 3.1 Répartition des stagiaires et des contrats spécifiques selon le secteur d'activité économique de l'entreprise ou de l'organisme, 1988-1989**

| Secteurs d'activité économique (CAE) | Stagiaires | | | Contrats | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nombre | % | Moyenne | Nombre | % |
| Services aux entreprises (77) | 3 299 | 18,4 | 12,4 | 265 | 17,8 |
| Fabrication (15-16-30-31-32-33-35-37-39) | 2 892 | 16,2 | 11,2 | 257 | 17,2 |
| Usinage (1re transformation) (25-26-27-28-29) | 2 085 | 11,6 | 10,7 | 195 | 13,1 |
| Commerces de gros et de détail (51-52-54-55-56-57-59-60-61-62-63-65) | 1 698 | 9,5 | 10,3 | 164 | 11,0 |
| Agriculture, forêt et mines (01 à 09) | 1 859 | 10,4 | 12,4 | 149 | 10,0 |
| Hébergement, restauration et loisirs (91-92-96-97-98-99) | 1 361 | 7,6 | 10,1 | 135 | 9,0 |
| Transports, construction, etc. (40-42-45-48-49) | 1 263 | 7,1 | 13,0 | 97 | 6,5 |
| Industries de base (aliments, textile, etc.) (10-11-12-17-18-19-20-24) | 908 | 5,1 | 11,1 | 82 | 5,5 |
| Services financiers (70-72-73-75-76) | 1 640 | 9,2 | 22,2 | 74 | 4,9 |
| Public et parapublic (81-82-83-84-85-86) | 886 | 4,9 | 11,9 | 74 | 4,9 |
| **Total** | **17 891** | **100,0** | **12,0** | **1 492** | **100,0** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

La répartition régionale des entreprises selon leur secteur d'activité s'apparente à la réalité économique des régions : les entreprises du secteur tertiaire sont fortement présentes dans les deux grands centres urbains de la province (Montréal incluant Laval, et Québec), alors que les entreprises du secteur primaire sont surtout concentrées dans les régions de ressources et que les régions périphériques regroupent un fort contingent d'entreprises du secteur manufacturier.

Seules les régions de Québec, de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue ont une répartition de leurs contrats semblable à celle de l'ensemble du Québec du point de vue de la distribution des entreprises selon leur secteur d'activité économique, soit 10 % pour le secteur primaire, 39 % pour le secondaire et 51 % pour le tertiaire.

Le plus haut pourcentage de contrats dans le secteur tertiaire va au Nord-du-Québec (82 %) qui est suivi de près par Montréal — Laval (72 %), tandis que les plus bas pourcentages se trouvent en Estrie, (24 %), dans Laurentides — Lanaudière (24 %) et en Mauricie — Bois-Francs (25 %). Dans le secteur secondaire, les plus hauts pourcentages sont en Mauricie — Bois-Francs (66 %), qui est suivie par l'Estrie (63 %) et la Montérégie (59 %), alors que les plus bas reviennent à la Côte-Nord (23 %), le Saguenay — Lac-Saint-Jean (25 %) et Montréal — Laval (28 %). Dans le secteur primaire, la Côte-Nord (30 %) et le Saguenay —

Lac-Saint-Jean (25 %) se démarquent avec un fort pourcentage de contrats, alors que Montréal — Laval (0 %) et la Montérégie (6 %) connaissent les taux les plus bas.

La région de Montréal — Laval se caractérise par l'omniprésence du secteur tertiaire (73 % des contrats de la région), par la faiblesse du secteur manufacturier et par l'absence totale, mais prévisible, du secteur primaire. Par contre, dans les régions périphériques, c'est le secteur secondaire qui prédomine (52 %). À Québec, les secteurs secondaire et tertiaire se partagent la quasi-totalité des contrats (51 et 46 %). Enfin, dans les régions de ressources, le secteur primaire a prédominance, soit 25 % des contrats de ces régions, tandis que le secteur secondaire y est peu représenté (16 % des contrats de ces régions).

**Leurs pratiques de formation**

Quatre entreprises sur dix (38 %) affirment posséder un plan général de formation de leur personnel. Plus une entreprise compte de salariés, plus elle est de nature à posséder un plan de formation de son personnel. Un tel plan existe dans 71 % des entreprises de 500 salariés et plus, et dans seulement 26 % des entreprises de moins de 20 salariés. Une très faible proportion des entreprises du secteur primaire (14 %) possède un plan général de formation, alors que cette proportion est plus élevée dans les secteurs secondaire (36 %) et tertiaire (44 %).

Quatre entreprises sur dix (42 %) ont organisé une seule activité de formation au cours des douze mois précédant l'enquête. Presque autant (38 %) en ont réalisé de deux à cinq au cours de la même période. Le personnel de 15 % des entreprises a profité de plus de six activités de formation en 1989, dont 9 % ont eu plus de 15 activités. Enfin, 4 % des entreprises indiquent n'avoir organisé aucune activité de formation durant cette même période.

Plus une entreprise emploie de main-d'oeuvre, plus elle est active en matière de formation de personnel : 71 % des très grandes entreprises ont organisé six activités de formation et plus au cours de 1989, dont 42 % comptent plus de 15 activités, alors que 56 % des entreprises de moins de 50 salariés en ont organisé une seule durant la même période.

Les associations professionnelles sont plus actives que les entreprises privées ou que les autres types d'organisme en matière de perfectionnement de leur personnel. Les entreprises du secteur primaire sont généralement moins actives que celles du secteur manufacturier, tandis que la proportion de celles qui ont organisé 16 activités et plus est plutôt élevée dans le secteur des services et du commerce (13 % contre 5 % dans le secteur manufacturier et aucune entreprise dans le secteur primaire).

**Les organismes utilisés pour assurer la formation**

Pour organiser ou dispenser la formation de leur personnel, une bonne majorité d'entreprises (58 %) s'adressent **principalement** à un organisme public (cégeps = 28 % ; commissions scolaires = 18 % ; commissions de formation professionnelle = 9 % ; universités = 1 % ; centres d'emploi du Canada = 1 %) ; 26 % des entreprises utilisent habituellement leurs ressources internes ; et 13 % s'adressent au secteur privé (firmes privées = 5 % ; institutions privées = 5 % ; fournisseurs d'équipement = 3 %).

Habituellement, les entreprises du secteur primaire font peu appel à des ressources internes (15 %), alors qu'elles utilisent fortement les établissements publics de formation (cégeps = 40 % et commissions scolaires = 25 %) ; c'est dans le secteur tertiaire que les entreprises

utilisent le plus leurs ressources internes (32 %) ; dans le secteur manufacturier, les entreprises font plus souvent appel à la CFP (17 %) et aux commissions scolaires (23 %).

À Montréal — Laval, un pourcentage relativement élevé d'entreprises (40 %) font habituellement appel à leurs ressources internes pour assurer le perfectionnement de leur personnel, alors que dans la région de Québec, cette proportion est plutôt faible (10 %) ; dans la région de Montréal — Laval, les commissions scolaires (3 %) interviennent peu en formation de personnel en entreprises, tandis que les cégeps y sont présent, dans une proportion de 31 %.

Dans la région de Québec, les cégeps (présents dans 19 % des entreprises de la région) occupent moins fréquemment cette position auprès des entreprises que les commissions scolaires (26 %) ; il faut noter que pour 13 % des entreprises, les fournisseurs d'équipement représentent le principal formateur en matière de perfectionnement de la main-d'oeuvre. Dans les régions de ressources, les cégeps sont le principal interlocuteur en cette matière pour 31 % des entreprises. Dans les régions périphériques, les cégeps, les commissions scolaires et les ressources internes des entreprises constituent les trois principales ressources en perfectionnement pour les entreprises.

La moitié des entreprises (46 %) ont participé une seule fois au volet emploi de l'option FME depuis son implantation en 1987 ; l'autre moitié y a participé plus d'une fois, dont 12 %, trois fois et 18 %, quatre fois ou plus. Plus les entreprises sont importantes, plus elles participent à l'option : les deux tiers des très grandes entreprises ont participé à quatre projets de formation sur mesure ou plus depuis 1987, tandis que les très petites ont participé à un seul projet dans la même proportion (70 %). Les associations professionnelles sont plutôt actives dans l'option FME.

### 3.2 LES STAGIAIRES

Les stagiaires sont au nombre de 17 925. Les femmes comptent pour 32 % des stagiaires et leur nombre est en progression par rapport à 1987-1988 (26 %) ; toutefois, il est à noter qu'elles constituent 43 % de la main-d'oeuvre active du Québec.

#### Leurs caractéristiques socioscolaires

L'âge moyen des stagiaires est de 33 ans. Les stagiaires ayant entre 25 et 44 ans sont proportionnellement beaucoup plus nombreux que dans la main-d'oeuvre québécoise. Ainsi, ils comptent pour près des trois quarts des stagiaires (72,3 %) de l'option FME alors que les 25-44 ans constituent seulement 55,4 % de la population active en 1988.

La scolarité moyenne des stagiaires est de 12 années ; 67,9 % des stagiaires ont 12 années de scolarité ou moins, dont 44,4 % ont 11 ou 12 années de scolarité. Les stagiaires possédant une scolarité collégiale (13 ou 14 années) comptent pour 14 % de l'ensemble, alors que ceux possédant une scolarité universitaire (15 années et plus) représentent 17,9 % du total, et, parmi eux, 12,8 % ont 15 ou 16 années de scolarité.

Les stagiaires participant à des activités de formation assurées par les collèges sont plus scolarisés que ceux des commissions scolaires, soit 13,1 années de scolarité contre 10,9.

Chez les femmes, la proportion de celles ayant la scolarité obligatoire (11 ou 12 années) est plus élevée que chez les hommes (52,8 % contre 40,2 %). Cependant, la proportion d'hommes possédant 13 années et plus de scolarité est plus élevée (35,5 % contre 26 % pour les

femmes), de même que la proportion des personnes qui ont 10 années ou moins de scolarité est plus élevée chez les hommes que chez les femmes (24,1 % contre 22,2 %).

Le nombre moyen de stagiaires par contrat est de 12. La majorité des contrats (51 %) comptent de 6 à 11 stagiaires. Près de 16 % des contrats regroupent moins de 6 stagiaires, tandis que 8,2 % en comptent plus de 20.

**Les emplois occupés** [1]

Neuf stagiaires sur dix (87 %) occupent un emploi. La proportion de stagiaires n'occupant pas d'emploi est plus forte chez les femmes que chez les hommes. Les stagiaires sans emploi sont de tous les âges. Cependant, les moins de 20 ans sont proportionnellement plus nombreux. Cette situation est en tout point conforme à la réalité du chômage des hommes, des femmes et des jeunes à l'échelle de l'économie québécoise.

La quasi-totalité des stagiaires inscrits en 1988-1989 aux programmes *Pénuries de main-d'oeuvre* et *Acquisition de compétences* occupent un emploi, alors que la quasi-totalité de ceux participant à l'option FME dans le cadre des programmes *Développement de l'emploi* et *Intégration professionnelle* sont sans emploi, comme le prévoient les critères d'admissibilité de ces programmes de la Planification de l'emploi. Pour ce qui est du programme *Développement des collectivités*, les effectifs se répartissent entre les sans-emploi et les salariés.

Les stagiaires participant à des activités organisées par les collèges sont plus nombreux à occuper un emploi (94 %) que ceux inscrits à des contrats réalisés par les commissions scolaires (76 %). Cet écart s'explique en bonne partie par le fait que les commissions scolaires réalisent plus des deux tiers des contrats des programmes *Développement de l'emploi* et *Intégration professionnelle*, programmes pour lesquels les stagiaires doivent être sans emploi.

Les stagiaires sont principalement des *employés de bureau et de commerce*[2] (30,9 %), des *cols bleus et des travailleurs d'usine* (28,6 %) et des *techniciens et des professionnels*

---

1. L'information recueillie dans les contrats spécifiques concerne en principe les emplois occupés par les stagiaires. Cependant, l'analyse de cas a montré que, fréquemment, c'est plutôt l'emploi visé que l'emploi occupé qui est inventorié.

2. Pour décrire les emplois occupés ou visés par les stagiaires, nous utilisons la *Classification canadienne descriptive des professions* (CCDP) en simplifiant quelque peu sa terminologie. De plus, nous avons créé dix regroupements de grands groupes dont les dénominations sont de nous. Deux principes ont guidé la création de ces dix regroupements ; ce sont la mise en évidence des grands groupes de catégories socioprofessionnelles dont le nombre de contrats de formation sur mesure est élevé et le respect d'une certaine homogénéité dans les catégories créées.

(21,9 %). Les autres regroupements de catégories socioprofessionnelles[1] comptent tous moins de 7 % de l'ensemble des stagiaires (voir le tableau 3.2).

Plus du tiers des contrats (37 %) s'adressent à deux catégories socioprofessionnelles de stagiaires seulement, soit les *opérateurs sur matériel mécanographique électronique* (CCDP 4143) avec 335 contrats ou 22,5 % de l'ensemble et les *dessinateurs* (CCDP 2163) avec 215 contrats ou 14,5 % de l'ensemble (voir le tableau 3.3). Les *opérateurs sur matériel mécanographique électronique* comprennent tout le personnel administratif qui travaille à l'ordinateur et principalement à la saisie de données, tandis que la catégorie des *dessinateurs* comprend les travailleurs qui dessinent, également à l'aide de l'ordinateur, des plans, des cartes et autres.

**Tableau 3.2 Répartition des stagiaires selon les emplois occupés, 1988-1989**

| Catégories d'emploi (CCDP) | Stagiaires | | | Contrats | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nombre | % | Moyenne | Nombre | % |
| Employés de bureau et de commerce (41-51-61) | 5 527 | 30,9 | 12,7 | 458 | 30,8 |
| Cols bleus et travailleurs d'usine (81-82-83-85) | 5 109 | 28,6 | 12,4 | 412 | 27,7 |
| Techniciens et professionnels (21-23-27-31-33) | 3 915 | 21,9 | 10,7 | 366 | 24,6 |
| Travailleurs de la construction et de l'imprimerie (87-91-93-95-99) | 965 | 5,4 | 10,3 | 94 | 6,3 |
| Producteurs agricoles (71-73) | 781 | 4,3 | 13,0 | 60 | 4,0 |
| Travailleurs forestiers et mineurs (75-77) | 757 | 4,2 | 14,8 | 51 | 3,4 |
| Directeurs et administrateurs (11) | 778 | 4,3 | 16,9 | 46 | 3,1 |
| **Total** | **17 932** | **100,0** | **12,0** | **1 487** | **100,0** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

Trois autres catégories socioprofessionnelles ont une certaine importance, soit les *mécaniciens et les réparateurs de machines industrielles, agricoles et de construction* (CCDP 8584) avec 5,6 % de l'ensemble des contrats, les *soudeurs et les oxycoupeurs* (CCDP 8335) avec 4,2 % des contrats et les *mécaniciens et les réparateurs de véhicules automobiles* (CCDP 8581) avec 4,1 % des contrats.

1. La *Classification canadienne descriptive des professions* comprend quatre niveaux : le grand groupe (deux chiffres), le sous-groupe (code à trois chiffres), le groupe de base (code à quatre chiffres) et la profession (code à sept chiffres). Dans le présent document, nous ne faisons pas référence aux professions, ce degré de précision n'étant pas présent dans le fichier des contrats spécifiques. Les données sont absentes pour les grands groupes comme pour les groupes de base pour 9 contrats seulement sur 1 496.

**Tableau 3.3 Les cinq plus importants emplois occupés par les stagiaires, 1988-1989**

| Catégories socioprofessionnelles (CCDP) | Contrats | |
|---|---|---|
| | Nombre | % |
| Opérateurs sur matériel mécanographique électronique (4143) | 335 | 22,5 |
| Dessinateurs (2163) | 215 | 14,5 |
| Mécaniciens et réparateurs de machines industrielles, agricoles et de construction (8584) | 84 | 5,6 |
| Soudeurs et oxycoupeurs (8335) | 62 | 4,2 |
| Mécaniciens et réparateurs de véhicules automobiles (6581) | 61 | 4,1 |
| **Total** | **757** | **50,9** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

**Les clivages entre les hommes et les femmes**

La présence des hommes et des femmes varie considérablement selon le champ professionnel de la formation donnée. Ces clivages entre les hommes et les femmes selon les champs professionnels sont en fait l'illustration de la pérennité des ghettos d'emplois masculins ou féminins.

Même si les femmes ne comptent que pour le tiers de l'ensemble des stagiaires, elles sont majoritaires dans certains champs professionnels : *textile — confection* (87,5 %), *services de santé* (77,1 %), *services sociaux* (74,9 %), *services à la personne* (67,5 %), *administration* (59,7 %) et *alimentation et hébergement* (54,2 %).

Par contre, dans plusieurs autres champs professionnels, les hommes composent la quasi-totalité des stagiaires : *équipement motorisé* (98,2 %), *métallurgie* (96,1 %), *entretien mécanique* (95,2 %), *électrotechnique* (92,6 %), *construction et services du bâtiment* (95 %), *mécanique du bâtiment* (94,9 %), *travaux de génie et mines* (91,5 %), *bois et matériaux connexes* (89,5 %), *fabrication mécanique* (87,4 %), *transport* (84,3 %), *textile — production* (83,3 %) et *imprimerie* (82,4 %).

# 4. *Les résultats, la satisfaction et les jugements des entreprises : une perception positive*

Ce quatrième chapitre concerne les résultats et les évaluations des entreprises à l'égard des différentes facettes des activités de formation sur mesure. On y trouve d'abord des commentaires sur les résultats pour l'entreprise et, ensuite, sur les résultats pour les stagiaires en formation. On distingue les résultats visés et les résultats atteints. Puis, on présente le degré d'utilité de la formation ainsi que certaines retombées de celle-ci, à savoir l'augmentation de salaire pour les stagiaires et l'embauche de stagiaires sans emploi. Enfin, on commente les éléments de satisfaction et d'insatisfaction relevés par les entreprises.

## 4.1 LES RÉSULTATS ATTENDUS ET OBSERVÉS PAR LES ENTREPRISES

Quels sont donc les **résultats attendus** par les entreprises[1] ? En demandant un projet de formation sur mesure en établissement, sept entreprises sur dix retiennent comme premier et deuxième choix de résultats attendus l'augmentation de l'efficacité de leur personnel (voir le tableau 4.1). Loin derrière vient l'augmentation de la productivité retenue par quatre entreprises sur dix comme premier choix (15 %) ou second choix (26 %). Introduire de nouveaux équipements ou être plus concurrentielle constituent des résultats attendus par une entreprise sur quatre. Le développement d'un nouveau produit ou service (attendu par une entreprise sur sept) et l'embauche de stagiaires qui n'étaient pas à l'emploi de l'entreprise (attendu par une entreprise sur seize) sont des résultats les moins souvent visés par les entreprises.

La hiérarchie des **résultats observés** par les entreprises après la formation est similaire à la hiérarchie des résultats les plus fréquemment visés, et on les trouve dans des proportions généralement comparables (voir le tableau 4.1). Cependant, cette information demeure peu probante puisqu'une même entreprise peut avoir visé certains résultats mais en avoir atteint d'autres. La question à poser est donc la suivante : les résultats atteints sont-ils ceux visés par les entreprises ? En d'autres termes, est-ce que ce sont les mêmes entreprises qui retiennent les mêmes résultats visés et observés ?

Généralement, on peut affirmer que oui puisque le taux général de réalisation des résultats atteint 70 %. Toutefois, le taux de réalisation varie d'un résultat à l'autre. Ainsi, 82 % des entreprises (soit 126 sur 154) qui ont retenu comme premier ou second résultat attendu l'augmentation de l'efficacité du personnel observent ce résultat dans leur entreprise (voir le tableau 4.1). Ce taux de réalisation est similaire quant à l'introduction de nouveaux équipements, soit 79 %, ou 48 entreprises sur 61. L'augmentation de la productivité et le développement d'un nouveau produit ou service ont un taux de réalisation de 67 %, soit respectivement 59 entreprises sur 88 et 22 sur 33. Être plus concurrentielle à la suite de la formation est le fait de 33 entreprises sur 55 pour un taux de réalisation de 60 %. Enfin, 6 entreprises sur 12 visant l'embauche des stagiaires en formation ont atteint ce résultat.

---

1. Pour connaître les réponses à cette question, nous avons proposé une liste de six résultats aux répondants des entreprises à laquelle ils pouvaient en ajouter un autre. À partir de cette liste, ils devaient donner, dans l'ordre, les deux premiers résultats visés et atteints.

**Tableau 4.1 Les deux principaux résultats attendus et observés par les entreprises**

| Résultats | Résultats attendus 1er choix % | 2e choix % | cumul % | Résultats observés 1er choix % | 2e choix % | cumul % | Taux de réalisation % | nbre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Augmenter l'efficacité du personnel | 38 | 34 | 72 | 34 | 33 | 67 | 82 | 126/154 |
| Augmenter la productivité | 15 | 26 | 41 | 18 | 24 | 42 | 67 | 57/88 |
| Introduire de nouveaux équipements | 17 | 11 | 28 | 18 | 13 | 31 | 79 | 48/61 |
| Être plus concurrentielle | 14 | 11 | 26 | 8 | 6 | 14 | 60 | 33/55 |
| Développer un nouveau produit ou service | 8 | 7 | 15 | 11 | 7 | 18 | 67 | 22/33 |
| Embaucher du personnel en formation qui n'était pas à l'emploi | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 6 | 50 | 6/12 |
| Autres | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 14 | 2/14 |
| Aucun de ces résultats | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 5 | — | — |
| Pas de réponse | 1 | 6 | 7 | 0 | 10 | 10 | — | — |
| **Total** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **200** | **70** | **294/417** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des entreprises, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 84 p.

## 4.2 LES RÉSULTATS ATTENDUS ET OBSERVÉS CHEZ LES STAGIAIRES

Parmi les **résultats attendus** (comme premier ou second choix)[1] par les entreprises chez leur personnel en formation, une entreprise sur deux retient l'augmentation de la productivité (48 %) et l'application des connaissances acquises à de nouvelles situations de travail (47 %) (voir le tableau 4.2). Une entreprise sur trois retient les autres résultats proposés, soit l'affectation à d'autres postes qui exigent une plus grande spécialisation ou une meilleure connaissance de nouveaux équipements (37 %), plus d'initiative personnelle dans le développement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques (33 %) et, enfin, l'augmentation de la motivation au travail (32 %).

La hiérarchie des **résultats observés** par les entreprises chez leur personnel se distingue quelque peu de la hiérarchie des **résultats attendus**. Une constante demeure cependant : une entreprise sur deux observe que son personnel applique les connaissances acquises à de nouvelles situations de travail. Par contre, seulement une sur trois observe une augmentation

1. La démarche utilisée dans le questionnaire pour connaître les résultats visés et atteints à l'égard des stagiaires est la même que celle appliquée pour les résultats à l'égard des entreprises.

de la productivité alors que la moitié des entreprises s'attendaient à un tel résultat. Une même proportion, soit le tiers, observe les autres résultats proposés (voir le tableau 4.2).

La même question pour les résultats visés et atteints par les entreprises vaut pour les résultats visés et atteints pour les stagiaires. Avant d'analyser cette question, soulignons d'abord que les taux de réalisation pour les résultats attendus à l'égard des salariés n'atteignent pas les proportions de ceux observés pour l'entreprise ; en effet, le plus fort taux de réalisation pour les résultats des entreprises est de 82 % alors que celui concernant les stagiaires est de 71 %.

Le taux de réalisation des résultats attendus est d'environ 70 % pour ce qui a trait à l'application des connaissances des salariés à de nouvelles situations de travail (76 entreprises sur 102), à l'affectation à d'autres postes qui exigent une plus grande spécialisation ou une meilleure connaissance de nouveaux équipements (56 entreprises sur 80) et à l'augmentation de la motivation au travail (49 entreprises sur 69). Le taux de réalisation concernant la prise d'initiative personnelle dans le développement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques est de seulement 61 % et il n'est que de 53 % pour l'augmentation de la productivité. En fait, les taux de réalisation tendent à être d'autant plus élevés que les objectifs sont concrets, donc plus facilement mesurables ; c'est le cas pour l'application des connaissances acquises, la motivation au travail et les nouvelles affectations.

**Tableau 4.2 Les deux principaux résultats attendus et observés par les entreprises chez leurs employés en formation**

| Résultats | Résultats attendus 1er choix % | 2e choix % | cumul % | Résultats observés 1er choix % | 2e choix % | cumul % | Taux de réalisation % | nbre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Avoir une meilleure productivité | 25 | 23 | 48 | 14 | 23 | 37 | 53 | 64/105 |
| Appliquer leurs connaissances à de nouvelles situations | 23 | 24 | 47 | 31 | 23 | 54 | 74 | 76/102 |
| Être affectés à d'autres postes qui exigent une plus grande spécialisation ou une meilleure connaissance de nouveaux équipements | 19 | 18 | 37 | 14 | 17 | 31 | 70 | 56/80 |
| Prendre plus d'initiative personnelle dans le développement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques | 17 | 16 | 33 | 15 | 15 | 30 | 61 | 38/71 |
| Être plus motivés par leur travail | 15 | 17 | 32 | 22 | 13 | 35 | 71 | 49/69 |
| Autres | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Pas de réponse | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 | 8 | — | — |
| **Total** | **100** | **100** | **200** | **100** | **100** | **200** | **66** | **233/427** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des entreprises, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 84 p.

## 4.3 L'UTILITÉ ET LES RETOMBÉES DE LA FORMATION

On note que 90 % des entreprises jugent la formation donnée utile pour leur organisation, dont 51 %, très utile et 38 %, plutôt utile. Les dirigeants d'entreprise font, dans une proportion similaire, le même constat concernant l'utilité de la formation pour leurs employés (47 % la considèrent très utile et 41 %, plutôt utile).

L'utilité de la formation tant pour les entreprises que pour les stagiaires est fonction de la qualité de l'analyse des besoins, c'est-à-dire que plus cette analyse s'approche des besoins réels, plus la formation est considérée utile.

Dans quatre entreprises sur cinq (83 %), la formation permet à des employés d'exercer de nouvelles tâches qui exigent une qualification professionnelle récemment acquise. Plus encore, pour 56 % des entreprises, la formation permet à des employés d'intégrer un poste qui exige une spécialisation de plus haut niveau.

Plus les entreprises sont grandes, plus la formation sur mesure permet à des employés d'intégrer un poste qui exige une qualification professionnelle de plus haut niveau ; cela est vrai pour 92 % des contrats effectués auprès des très grandes entreprises et pour seulement 48 % des contrats effectués auprès des entreprises de moins de 20 salariés.

Les employés de 43 % des entreprises reçoivent une augmentation de salaire à la suite de leur participation à la formation. La proportion de stagiaires ayant reçu une augmentation de salaire à la suite de la formation est plus forte dans les entreprises qui comptent 100 salariés et plus (58 %) que dans les très petites entreprises (29 %).

Pour 12 % des entreprises, la formation permet d'embaucher des stagiaires qui ont suivi la formation mais qui n'occupent pas d'emploi au sein de l'entreprise. Cette proportion est plus élevée dans les très grandes entreprises (30 %) que dans les petites. Soulignons que 17 % des contrats de l'ensemble de l'option FME comptent des stagiaires sans emploi.

## 4.4 LES ÉLÉMENTS DE SATISFACTION DES ENTREPRISES

Les taux de satisfaction des entreprises (très et plutôt satisfaites) à l'égard de différents éléments de la formation sur mesure sont quasi généralisés puisqu'ils varient entre 86 et 92 %. Ainsi en est-il pour l'analyse des besoins de formation, le contenu et les activités de formation, les équipements utilisés, les locaux de formation, les formatrices et formateurs, les services donnés par les établissements de formation ou par les CFP.

À propos du contenu et des activités de formation, la satisfaction des entreprises est un peu plus élevée quand la formation est venue d'un collège plutôt que d'une commission scolaire (92 % contre 76 % de plutôt et de très satisfaites). Il en va de même pour les équipements (94 % contre 83 %) et les locaux (96 % contre 87 %), mais les écarts sont alors moins grands.

Le taux de satisfaction des entreprises (très et plutôt satisfaites) à l'égard des services rendus par les CFP atteint 90 % et il ne varie pas selon les régions de l'enquête. Ce taux est similaire pour ce qui est des établissements de formation (89 %) et il se maintient à ce niveau selon les ordres d'enseignement et les régions de l'enquête.

Pour 63 % des contrats, on mentionne le contenu et les activités de formation comme un des deux principaux éléments de satisfaction, dont 33 % comme premier choix (voir le tableau 4.3). Ensuite, les *formatrices et formateurs* sont retenus dans 45 % des contrats comme premier et second choix. Viennent alors le déroulement général du projet (33 % des contrats dont 21 % en deuxième choix) et l'analyse des besoins de formation (28 % des contrats dont 21 % en premier choix). Les autres éléments sont retenus dans 11 % ou moins des contrats, soit les équipements, les locaux, la procédure à suivre et les nombreux intervenants.

Pour neuf entreprises sur dix (92 %), la formation donnée est entièrement (40 %) ou assez (52 %) adaptée à leurs besoins particuliers et à ceux de leurs employés.

La durée de la formation est jugée appropriée par 73 % des répondants, tandis que 13 % la trouvent trop courte et 14 % la considèrent trop longue. Les entreprises de plus de 200 salariés sont les plus nombreuses (89 %) à être satisfaites de la durée de la formation, alors que le quart des très petites entreprises (23 %) la considèrent trop courte et que 40 % des entreprises comptant entre 100 et 199 salariés la jugent trop longue.

## 4.5 LES ÉLÉMENTS D'INSATISFACTION DES ENTREPRISES

Pour les entreprises, trois éléments d'insatisfaction figurent en tête de liste, soit le temps écoulé entre la demande du projet et le début de la formation, la procédure complexe à suivre ainsi que le nombre d'intervenants (voir le tableau 4.3) ; à propos des deux premiers éléments d'insatisfaction, une entreprise sur quatre (27 %) en fait son premier ou son second choix, tandis que pour le troisième élément, une sur trois le retient (31 % dont 22 % en second choix).

D'autres éléments d'insatisfaction retiennent l'attention de 10 % des entreprises ou moins, soit les *formatrices et formateurs* (12 %), l'analyse des besoins (10 %), le déroulement général du projet (8 %), les équipements utilisés (7 %) et le contenu et les activités de formation (6 %). Il faut souligner que 15 % des entreprises indiquent n'avoir aucun élément d'insatisfaction.

Au-delà de cette hiérarchie, les entreprises se sont prononcées sur les trois principaux éléments d'insatisfaction. Ainsi, 33 % des entreprises soulignent la complexité de la procédure à suivre, dont 30 % la jugent plutôt complexe et 3 %, très complexe ; 32 % des entreprises indiquent que le nombre d'intervenants de l'option est plutôt élevé et 7 %, trop élevé.

**Tableau 4.3 Les deux principaux éléments de satisfaction et d'insatisfaction des entreprises à l'égard de l'activité de formation sur mesure**

| Éléments | Satisfaction | | | Insatisfaction | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1er choix % | 2e choix % | cumul % | 1er choix % | 2e choix % | cumul % |
| Le temps écoulé entre la demande de projet et le début de la formation | s/o | s/o | s/o | 21 | 6 | 27 |
| La procédure complexe à suivre | 0 | 3 | 3 | 16 | 11 | 27 |
| Le grand nombre d'intervenants | 0 | 2 | 2 | 9 | 22 | 31 |
| Les formatrices et formateurs | 22 | 23 | 45 | 6 | 6 | 12 |
| L'analyse des besoins de formation | 21 | 7 | 28 | 7 | 3 | 10 |
| Le déroulement général du projet | 12 | 21 | 33 | 3 | 5 | 8 |
| Les équipements utilisés | 5 | 6 | 11 | 5 | 2 | 7 |
| Le contenu et les activités de formation | 33 | 30 | 63 | 3 | 3 | 6 |
| Les locaux utilisés | 4 | 4 | 8 | s/o | s/o | s/o |
| Aucun de ces éléments | 1 | 0 | 1 | 15 | 15 | 30 |
| Autres | 1 | 0 | 1 | 9 | 3 | 12 |
| Pas de réponse | 1 | 4 | 5 | 6 | 24 | 30 |
| **Total** | **100** | **100** | **200** | **100** | **100** | **200** |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des entreprises, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 84 p.

Quarante pour cent des entreprises considèrent comme long le temps écoulé entre leur demande initiale de formation et le début de celle-ci, dont 11 %, trop long et 27 %, plutôt long ; seulement 9 % des répondants indiquent que cette période était trop courte.

# 5. *Les facteurs de réussite et les difficultés éprouvées par les établissements de formation et par les CFP*

Ce chapitre présente les facteurs de réussite et les difficultés que les établissements de formation et les CFP connaissent dans la réalisation des activités de formation sur mesure. Les facteurs garants de la réussite ne sont pas identiques pour les établissements de formation et pour les CFP, tout comme leurs difficultés. De plus, on observe des divergences marquées entre les collèges et les commissions scolaires.

## 5.1 LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Selon les conseillers pédagogiques des établissements de formation, le principal facteur de réussite de l'activité de formation sur mesure est la qualité des formateurs. Ce facteur est retenu pour quatre contrats sur cinq comme étant un des trois principaux facteurs de réussite (voir le tableau 5.1). Les autres facteurs à mentionner viennent loin derrière celui-ci ; ce sont les bonnes relations avec les entreprises (44 % des contrats), le réalisme des objectifs (34 %), la qualité des stagiaires (31 %), la concertation entreprise — CFP — établissement de formation (27 %) et la qualité de l'analyse des besoins de formation (22 %).

On observe des différences significatives entre les deux ordres d'enseignement, même si la qualité des formateurs demeure le facteur prédominant pour les collèges et pour les commissions scolaires. Pour les collèges, la qualité des stagiaires (37 % de leurs contrats contre 25% pour les commissions scolaires) et les bonnes relations avec les entreprises (47 % contre 40 %) sont plus importantes que pour les commissions scolaires. Par contre, la concertation entreprise — CFP — établissement (22 % des contrats contre 36 %), la concertation CFP — établissement (4 % contre 11 %) et la qualité de l'analyse des besoins (18 % contre 27 %) importent beaucoup plus aux conseillers pédagogiques des commissions scolaires qu'à ceux des collèges comme facteurs de réussite des activités de formation sur mesure.

Du côté des CFP[1], la hiérarchie des facteurs de réussite diffère totalement de celle des établissements de formation. En effet, la concertation avec leurs deux partenaires (les entreprises pour 57 % des contrats et les établissements de formation pour 66 % des contrats) devance la qualité des formateurs, lequel facteur vient en deuxième lieu (voir le tableau 5.1). Puis, viennent la qualité des stagiaires (34 % des contrats dont 18 % en premier choix) et ensuite la qualité de l'analyse des besoins (34 % dont seulement 8 % en premier choix). À propos de cette dernière, les établissements de formation la retiennent pour seulement 22 % des contrats comme un des trois principaux éléments de réussite.

1. Les deux enquêtes soumettaient aux répondants des établissements de formation et des CFP une liste identique d'éléments de réussite, sauf un élément propre aux établissements qui est les locaux utilisés et un propre aux CFP qui est la bonne collaboration de la CEIC.

Les bonnes relations avec les dirigeants d'entreprise ont plus d'importance pour les établissements de formation que pour les CFP, alors que la concertation entre les CFP et les établissements est beaucoup plus importante pour les CFP.

**Tableau 5.1 Les trois principaux facteurs de réussite des activités de formation sur mesure selon les établissements de formation et les CFP**

| Les facteurs de réussite | CFP | Cumul des trois choix Établissement Total | Collégial | Secondaire |
|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % |
| La qualité des formateurs | 57 | 80 | 80 | 84 |
| Les bonnes relations avec les dirigeants d'entreprise | 21 | 44 | 47 | 40 |
| Le réalisme des objectifs | 23 | 34 | 35 | 41 |
| La qualité des stagiaires | 34 | 31 | 37 | 25 |
| La concertation entreprise — CFP — établissement de formation | 66 | 27 | 22 | 36 |
| La qualité de l'analyse des besoins de formation | 34 | 22 | 18 | 27 |
| Les locaux de formation | s/o | 15 | 17 | 14 |
| La concertation CFP — établissement de formation | 24 | 5 | 4 | 11 |
| Autres | 2 | 5 | 7 | 1 |
| La supervision de la CFP | 7 | 0 | 0 | 0 |
| La bonne collaboration de la CEIC | 11 | s/o | s/o | s/o |
| Pas de réponse ou aucun de ces éléments | 24 | 32 | 30 | 33 |

SOURCES : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des établissements, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 84 p.

## 5.2 LES DIFFICULTÉS ÉPROUVÉES

Au sujet des difficultés éprouvées[1] dans la réalisation des activités de formation sur mesure, la première constatation à souligner est que les établissements de formation éprouvent plus de difficultés que les CFP (voir le tableau 5.2). Ainsi, la principale difficulté retenue comme un des trois choix des CFP concerne les problèmes de fonctionnement interne à l'entreprise (pour

1. Il faut souligner que les deux enquêtes ne soumettaient pas aux répondants une liste entièrement identique de difficultés éprouvées. Quelques difficultés propres aux établissements ou aux CFP distinguaient ces listes, ce qui fait en sorte que la comparaison des résultats doit être analysée avec précaution puisque nous comparons deux situations quelque peu différentes (avec des éléments communs et d'autres propres à chacune des deux situations).

19 % des contrats), alors que selon les établissements, elle concerne la procédure lourde et complexe de la CFP (pour 28 % des contrats)[1].

Pour les établissements de formation, une autre difficulté se démarque ; c'est le délai trop long pour l'approbation du projet d'activité de formation sur mesure (26 % de leurs contrats). Pour un contrat sur cinq, ils mentionnent deux autres difficultés, soit le devis de formation de la CFP qu'ils jugent inadéquat et l'hétérogénéité du groupe de stagiaires. On mentionne les autres difficultés pour un contrat sur six ou moins.

Tout comme pour les facteurs de réussite, des différences significatives sont remarquables entre les commissions scolaires et les collèges. La lourdeur et la complexité de la procédure des CFP touchent plus les collèges que les commissions scolaires (33 % des contrats contre 19 %) ; il en va de même pour le manque de disponibilité des stagiaires (17 % des contrats contre 8 %) ; enfin, pour 11 % de leurs contrats, les collèges retiennent comme une des trois principales difficultés éprouvées les relations difficiles avec les CFP, alors que les commissions scolaires font de même pour un minime 1 % de leurs contrats.

Les commissions scolaires sont plutôt confrontées au délai trop long pour l'approbation des projets (33 % des contrats contre 22 % pour les collèges), à une pénurie de formateurs spécialisés (22 % contre 10 %) et au délai trop court pour élaborer leur proposition d'intervention (14 % contre 7 %).

1. À ce propos, il faut toutefois souligner que les répondants des CFP sont plus nombreux que ceux des établissements à avoir signifié qu'ils n'avaient éprouvé aucune difficulté, cela pouvant s'expliquer en partie parce que les premiers étaient explicitement invités à le signifier, ce qui n'était pas le cas pour les répondants des établissements de formation.

**Tableau 5.2 Les trois principales difficultés éprouvées dans la réalisation des activités de formation sur mesure selon les établissements de formation et les CFP**

| Les difficultés éprouvées | Cumul des trois choix Établissement Secondaire % | Collégial % | Total % | CFP % |
|---|---|---|---|---|
| Procédure lourde et complexe de la CFP | 19 | 33 | 28 | s/o |
| Délai trop long pour l'approbation du projet | 33 | 22 | 26 | 13 |
| Devis de formation de la CFP inadéquat | 19 | 19 | 19 | s/o |
| Groupe hétérogène de stagiaires | 21 | 16 | 17 | 13 |
| Pénurie de formateurs spécialisés | 22 | 10 | 15 | s/o |
| Manque de disponibilité des stagiaires | 8 | 17 | 14 | 16 |
| Procédure lourde et complexe de la CEIC | 12 | 10 | 12 | 7 |
| Problème de fonctionnement interne à l'entreprise | 13 | 11 | 11 | 19 |
| Délai trop court pour élaborer la proposition d'intervention | 14 | 7 | 10 | s/o |
| Financement insuffisant | 9 | 11 | 10 | s/o |
| Coût maximal journalier élève de 100 $ | s/o | s/o | s/o | 14 |
| Critères d'admissibilité de la Planification de l'emploi | s/o | s/o | s/o | 12 |
| Norme minimale de 80 heures | s/o | s/o | s/o | 11 |
| Manque d'intérêt de la part des stagiaires | 10 | 8 | 9 | 6 |
| Manque d'intérêt de la part de l'entreprise | 8 | 7 | 7 | 7 |
| Relations difficiles avec la CFP ou l'établissement | 1 | 11 | 7 | 1 |
| Autres | 5 | 8 | 6 | 6 |
| Ressources matérielles inadéquates | 5 | 3 | 4 | s/o |
| Demande d'autorisation spécifique refusée | 0 | 6 | 4 | s/o |
| Délai trop long de l'établissement pour présenter sa proposition | s/o | s/o | s/o | 5 |
| Compétence douteuse des formateurs | s/o | s/o | s/o | 5 |
| Problème de fonctionnement interne de l'établissement | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Exigences déraisonnables de l'entreprise | s/o | s/o | s/o | 2 |
| Choix laborieux de l'ordre d'enseignement | s/o | s/o | s/o | 1 |
| Délai trop long pour la désignation de l'établissement | s/o | s/o | s/o | 1 |
| Proposition d'intervention de l'établissement inadéquate | s/o | s/o | s/o | 1 |
| Pas de réponse ou aucune difficulté | 94 | 97 | 96 | 162 |
| Total | 300 | 300 | 300 | 300 |

SOURCES : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des établissements, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 64 p.

Du côté des CFP, la difficulté première concerne les problèmes de fonctionnement interne des entreprises dans une proportion d'un contrat sur cinq (voir le tableau 5.2). Vient ensuite le manque de disponibilité des stagiaires (16 % des contrats). La norme maximale de 100 $ jour/élève (14 % des contrats), le délai trop long pour l'approbation du contrat (13 %), l'hétérogénéité du groupe de stagiaires (13 %), les critères d'admissibilité des stagiaires selon les programmes de la Planification de l'emploi (12 %) et la norme minimale de 80 heures pour la durée de la formation (11 %) constituent d'autres difficultés éprouvées par les CFP.

Sans faire référence à une quelconque hiérarchie de difficultés, il faut souligner que pour un contrat sur deux (48 %), les établissements de formation jugent que le délai pour l'approbation du contrat est trop long ; pour un contrat sur trois, ils soulignent la lourdeur et la complexité de la procédure de la CFP ainsi que l'hétérogénéité du groupe de stagiaires.

# 6. *Les normes et la procédure : un impact majeur*

Ce sixième chapitre décrit et commente les normes et la procédure de l'option FME. Dans un premier temps, on présente une description des caractéristiques des contrats selon les cinq programmes de la Planification de l'emploi. Ensuite, on analyse les critères d'admissibilité des stagiaires. En troisième lieu, on commente les délais d'approbation des contrats par la CEIC et leur approbation par référence au plan annuel. Enfin, on décrit l'impact des normes introduites par la CEIC.

## 6.1 LES PROGRAMMES DE LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI

Quatre-vingt-dix pour cent des contrats relèvent des programmes *Pénuries de main-d'oeuvre* (60 %) et *Acquisition de compétences* (28,5 %). Donc, en regard des programmes de la Planification de l'emploi, la formation donnée dans le cadre de l'option FME vise principalement à atténuer les pénuries de main-d'oeuvre et à aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences, dans le but de faire face à l'évolution de la technologie et des marchés.

Le profil des contrats spécifiques varie grandement selon les programmes de la Planification de l'emploi (voir le tableau 6.1). Ainsi en est-il, entre autres, de quelques caractéristiques qui varient presque du simple au triple ; c'est le cas du budget moyen (*Pénuries de main-d'oeuvre* : 20 468 $ ; *Développement des collectivités* : 58 345 $), de la durée moyenne (*Acquisition de compétences* : 132 heures ; *Développement des collectivités* : 355 heures) et du nombre moyen de jours/élève (*Pénuries de main-d'oeuvre* : 280 ; *Développement des collectivités* : 722). D'autres caractéristiques connaissent des fluctuations moins importantes mais tout de même significatives ; c'est le cas du nombre moyen de stagiaires (*Développement de l'emploi* : 9,5 ; *Développement des collectivités* : 14,9) et du coût moyen jour/élève (*Intégration professionnelle* : 63 $ ; *Développement de l'emploi* : 102 $).

Trois types de contrats sont réalisés à l'intérieur des cinq programmes de la Planification de l'emploi : ceux des programmes *Pénuries de main-d'oeuvre* et *Acquisition de compétences*, ceux de *Développement de l'emploi* et de *Développement des collectivités* et, finalement, ceux d'*Intégration professionnelle*. Dans le premier type, les contrats se distribuent selon le profil général de l'option puisqu'ils définissent ce profil par leur nombre (1 325 contrats sur 1 496). Cependant, ils en diffèrent quelque peu sur certains aspects : autant pour les contrats réalisés selon le programme *Pénuries de main-d'oeuvre* que pour ceux d'*Acquisition de compétences*, car leur nombre, dont la durée est de plus de 300 heures et dont le budget est de plus 100 000 $, est proportionnellement moins élevé que pour l'ensemble.

**Tableau 6.1 Les principales caractéristiques de l'option FME (volet emploi) selon les programmes de la Planification de l'emploi, 1988-1989**

| Caractéristiques | Pénuries de main-d'oeuvre | Acquisition de compétences | Développement de l'emploi | Développement des collectivités | Intégration professionnelle |
|---|---|---|---|---|---|
| Contrats (nombre) | 898 | 427 | 107 | 45 | 19 |
| Contrats (%) | 60,0 | 28,6 | 7,1 | 3,0 | 1,2 |
| Engagement (millions $) | 18,3 | 9,3 | 4,9 | 2,6 | 0,8 |
| Engagement (%) | 50,9 | 25,9 | 13,6 | 7,2 | 2,2 |
| Budget moyen ($) | 20 468 | 21 681 | 45 922 | 58 345 | 44 668 |
| Coût moyen jour/élève ($) | 94 | 89 | 102 | 75 | 63 |
| Jours/élève ($n^{bre}$ moyen) | 280 | 306 | 622 | 722 | 683 |
| Stagiaires (nombre) | 10 230 | 5 777 | 1 025 | 673 | 220 |
| Stagiaires (%) | 57,0 | 32,2 | 5,7 | 3,7 | 1,2 |
| Stagiaires ($n^{bre}$ moyen) | 11,4 | 13,5 | 9,5 | 14,9 | 11,5 |
| Durée moyenne (heures) | 141 | 132 | 347 | 355 | 338 |

SOURCE : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

Les 152 contrats réalisés dans le cadre des programmes *Développement de l'emploi* et *Développement des collectivités* constituent le deuxième type de contrat. La proportion de contrats de longue durée y est élevée : 64 des 107 contrats du programme *Développement de l'emploi* sont de plus de 150 heures et 16 des 45 contrats de *Développement des collectivités* sont de plus de 300 heures. La répartition des contrats selon le coût jour/élève y est relativement semblable à l'ensemble. Cependant, les budgets élevés y sont plus nombreux que pour l'ensemble. Ainsi, avec seulement 10,2 % de l'ensemble des contrats, ces deux programmes concentrent 24 contrats de plus de 100 000 $, soit 43 % des 56 contrats dont le budget dépasse cette somme.

Enfin, les 19 contrats du programme *Intégration professionnelle* constituent une variante du type précédent. Leur durée est longue (16 des 19 contrats ont plus de 150 heures) et la proportion des contrats ayant un budget de plus de 25 000 $ est plus élevée que pour l'ensemble. Par contre, 17 des 19 contrats ont un coût jour/élève de moins de 85 $. C'est ce qui explique que le budget moyen est moins élevé que pour les deux autres types.

## 6.2 LES CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ DES STAGIAIRES

Selon les conseillers en main-d'oeuvre des CFP, les critères d'admissibilité des stagiaires pour les cinq programmes de la Planification de l'emploi causent des difficultés pour la constitution du groupe de stagiaires dans 13 % des contrats. Les solutions apportées sont de trouver d'autres stagiaires (8 %) ou de regrouper des stagiaires de plusieurs entreprises (4 %).

Pour les établissements de formation, ces difficultés sont plus importantes puisque c'est dans 23 % des contrats que les critères d'admissibilité des stagiaires ont rendu difficile la constitution du groupe de stagiaires. Dans 9 % des contrats, l'établissement a dû trouver d'autres stagiaires et dans 8 % des contrats, il a dû regrouper des stagiaires de plusieurs entreprises.

Ces difficultés sont plus fréquentes pour les collèges (30 % de leurs contrats) que pour les commissions scolaires (13 % de leurs contrats).

## 6.3 L'APPROBATION DES CONTRATS PAR RÉFÉRENCE AU PLAN ANNUEL

La CEIC approuve les contrats spécifiques (contrats dûment signés) en moyenne sept jours (jours de calendrier) avant le début de la formation. En fait, plus des deux tiers des contrats (70,2 %) sont approuvés avant ou la journée même du début de la formation, plus de la moitié (55,6 %), entre zéro et 20 jours avant la formation et, dans environ un septième des cas (14,6 %), 21 jours et plus avant le début de celle-ci.

Six contrats sur dix (59 %) sont réalisés par référence au plan annuel. Le budget des projets prévus au plan annuel correspond à 54 % de l'ensemble du budget, alors qu'il doit en totaliser 80 %. Deux régions atteignent cette proportion, soit Laurentides — Lanaudière (79 % du budget régional) et Montréal — Laval (78 %). Deux autres régions s'en approchent, soit la Montérégie (71 %) et l'Abitibi-Témiscamingue (70 %). Les autres régions sont sous la barre des 60 % : Nord-du-Québec (59 %), Québec (58 %), Outaouais (41 %), Estrie (35 %), Saguenay — Lac-Saint-Jean (32 %) et Côte-Nord (23 %). L'information n'est ni disponible pour le Bas-Saint-Laurent — Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine ni pour la Mauricie — Bois-Francs.

## 6.4 LES NORMES ADMINISTRATIVES

### Leur impact sur les contrats

Les trois normes de l'option FME, introduites par la CEIC en septembre 1988, modifient certaines caractéristiques des contrats spécifiques à la suite de leur application : la durée minimale de la formation augmente de 45 à 80 heures, le coût jour/élève maximal diminue de 250 à 100 $ et le nombre minimal de stagiaires par groupe est fixé à quatre.

Avant le premier septembre 1988, 50,5 % des contrats ont un coût jour/élève supérieur à 100 $, alors que seulement 14,3 % des contrats sont dans cette situation à partir de cette même date ; en d'autres termes, le coût moyen jour/élève avant septembre 1988 est de 113 $, alors qu'il chute à 80 $ à compter de septembre 1988 (voir le tableau 6.2).

**Tableau 6.2 L'impact des normes introduites la CEIC, 1987-1988 et 1988-1989**

| Caractéristiques | 1987-1988 Total | 1988-1989 Total | 1988-1989 avant sept. 88 | 1988-1989 à compter de sept. 1988 |
|---|---|---|---|---|
| Contrats (nombre) | 936 | 1 496 | 529 | 967 |
| Contrats (%)[a] | — | 100 | 35,4 | 64,6 |
| Moins de 4 stagiaires (nombre) | 2 | 61 | 51 | 10 |
| Moins de 4 stagiaires (%)[a] | — | 100 | 83,6 | 16,4 |
| Moins de 4 stagiaires (%)[b] | 3,4 | 4,1 | 9,6 | 1,0 |
| Nombre moyen de stagiaires | 11,2 | 11,9 | 10,6 | 12,7 |
| Moins de 80 heures (nombre) | 468 | 444 | 256 | 188 |
| Moins de 80 heures (%)[a] | — | 100 | 57,6 | 41,4 |
| Moins de 80 heures (%)[b] | 50,0 | 29,6 | 49,3 | 19,6 |
| Durée moyenne (heures) | | 162 | 145 | 172 |
| Plus de 100 $ jour/élève (nombre) | 430 | 405 | 267 | 138 |
| Plus de 100 $ jour/élève (%)[a] | — | 100 | 65,9 | 34,1 |
| Plus de 100 $ jour/élève (%)[b] | 46,0 | 27,0 | 50,5 | 14,3 |
| Coût moyen jour/élève ($) | 81 | 92 | 113 | 80 |
| Coût moyen par contrat ($) | 21 542 | 24 081 | 21 667 | 25 398 |

SOURCES : La formation sur mesure en établissement, une évaluation : profils des clientèles et des activités, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 79 p. et annexes.

a : Ces pourcentages présentent la répartition des contrats spécifiques entre les deux périodes de l'année 1988-1989 (avant et après l'entrée en vigueur des nouvelles normes).

b : Ces pourcentages présentent la proportion de contrats spécifiques qui ont la caractéristique identifiée et cela, pour chaque période concernée (avant et après les nouvelles normes).

Avant le premier septembre 1988, la moitié des contrats (49,3 %) ont une durée inférieure à 80 heures, alors que seulement le cinquième des contrats (19,6 %) sont dans cette situation après cette même date ; par conséquent, la durée moyenne des contrats est de 145 heures avant l'application de la norme et de 172 heures après.

Comme autre conséquence de l'application de ces nouvelles normes, le budget moyen des contrats passe de 21 667 $ à 25 396 $. En fait, la proportion de contrats de moins de 7 500 $ diminue de 4 % (60,4 % avant septembre 1988 et 56,6 % après), tandis que la proportion de contrats dont les coûts dépassent 50 000 $ s'accroît d'autant (7,6 % avant septembre 1988 et 11,5 % après).

**Les difficultés éprouvées par les établissements de formation et par les CFP**

Selon les établissements de formation, dans un contrat sur dix la durée de la formation doit être prolongée pour respecter la durée minimale de 80 heures. Le respect du nombre minimal de stagiaires par groupe cause des problèmes aux établissements pour le démarrage de 29 % des contrats, soit 23 % pour les commissions scolaires et 32 % pour les collèges.

Le respect de la norme du coût jour/élève maximal pose des problèmes pour l'organisation de 28 % des contrats. Pour respecter cette norme, les établissements doivent augmenter le

nombre de stagiaires dans 11 % des contrats, revoir les coûts à la baisse (7 % des contrats), ne pas appliquer les coûts normalisés du *Répertoire des activités de formation* du MMSRFP (4 % des contrats) et trouver d'autres solutions pour 5 % des contrats.

Les CFP éprouvent moins de difficultés que les établissements avec les nouvelles normes administratives. La proportion des contrats où il y a des problèmes est la suivante : durée minimale (7 %), nombre minimal de stagiaires (23 %) et coût jour/élève maximal (14 %). Les solutions mentionnées par les CFP s'apparentent à celles des établissements.

Les résultats des enquêtes menées auprès des établissements de formation et des CFP sous-estiment l'impact des normes introduites par la CEIC puisque ces deux enquêtes ne concernent ni les contrats refusés à cause de ces normes ni les projets que les CFP n'ont tout simplement pas présentés à la CEIC, étant assurées qu'ils seraient refusés.

# 7. *La démarche de formation sur mesure : étape par étape*

Ce septième chapitre décrit la démarche de formation sur mesure telle qu'effectuée et perçue par les participants, dans l'ordre de son déroulement, c'est-à-dire de la prise de connaissance de l'option par les entreprises jusqu'au suivi après la formation, en passant par l'analyse des besoins et la prestation de la formation. Ainsi, traite-t-on successivement les éléments suivants : la planification annuelle régionale, la connaissance des entreprises de l'option FME et de ses responsables, la responsabilité de l'initiative première d'une activité de formation sur mesure, le choix de l'établissement de formation, l'analyse des besoins de formation, le devis de formation professionnelle, la proposition d'intervention, les autorisations spécifiques, les stagiaires, les formateurs, les activités de formation, les évaluations postformation et les attestations de formation.

## 7.1 LES ENTREPRISES CONNAISSENT-ELLES L'OPTION FME ET SES RESPONSABLES ?

### La connaissance des CFP, des établissements de formation et des CEC

Avant de participer à une activité de formation sur mesure en établissement, les deux tiers des entreprises savent qu'elles peuvent faire appel à une CFP (65 %) et à un cégep ou à une commission scolaire (68 %) pour le perfectionnement de leur personnel ; cette proportion est de 55 % en ce qui concerne les centres d'emploi du Canada (CEC).

Généralement, les plus grandes entreprises connaissent beaucoup mieux que les plus petites les établissements publics (CFP, cégeps et commissions scolaires) engagés dans la formation de la main-d'oeuvre.

La connaissance que les entreprises ont des établissements de formation et des CEC varie d'une région à l'autre. Ainsi, dans la région de Montréal — Laval (51%) et dans les régions de ressources (61 %), les entreprises sont moins nombreuses à savoir qu'elles peuvent faire appel à un cégep ou à une commission scolaire pour le perfectionnement de leur personnel que dans la région de Québec (85 %) et que dans les régions périphériques (78 %). En ce qui concerne les CEC, la connaissance qu'en ont les entreprises est plutôt faible à Montréal (44 %) et à Québec (45 %), et plutôt élevée dans les régions de ressources (68 %).

### La connaissance de l'option FME

Quatre entreprises sur dix (40 %) prennent connaissance de l'existence de l'option à la suite des renseignements fournis par une CFP, ce qui fait de cette dernière la principale source de connaissance de l'option.

Le réseau des établissements publics (CFP, cégep, commission scolaire et CEC) est l'informateur clé pour sept entreprises sur dix (69 %), tandis que pour les autres entreprises, un réseau informel (dirigeants, salariés et autres entreprises) est à l'origine de la connaissance de l'option.

Pour connaître l'existence de l'option FME, les entreprises de grande taille font généralement appel directement au réseau des établissements publics (CFP, cégeps, commissions scolaires et CEC), tandis que les entreprises de petite taille procèdent surtout par un réseau informel de relations sociales immédiates (dirigeants, employés et autres entreprises).

### 7.2 LE PREMIER INTERLOCUTEUR DES ENTREPRISES

Les entreprises, les CFP et les établissements de formation indiquent des interlocuteurs différents pour l'amorce d'un projet de formation sur mesure[1] (voir le tableau 7.1).

Selon les entreprises, la première démarche pour participer à l'option FME est faite auprès d'une CFP dans deux contrats sur trois (62 %), alors que le quart des entreprises (25 %) s'adressent à un collège (16 %) ou à une commission scolaire (9 %) et le dixième (9 %), à un centre d'emploi du Canada.

Selon les conseillers en main d'œuvre des CFP, leurs établissements constituent le premier interlocuteur des entreprises dans 75 % des contrats, dont 22 % dans le cadre d'une visite de l'entreprise, alors que les établissements de formation le sont dans 14 % des contrats.

Les réponses fournies par les établissements de formation, et plus particulièrement celles des collèges, diffèrent grandement de celles des CFP. Selon les établissements, les CFP constituent le premier interlocuteur des entreprises dans l'initiative d'un projet de formation sur mesure, soit 42 % des contrats pour les CFP contre 35 % pour les établissements de formation. Pour les collèges, les CFP constituent le premier interlocuteur des entreprises dans seulement 32 % de leurs contrats, alors que les commissions scolaires évaluent cette proportion à 56 %. Par ailleurs, les collèges s'attribuent ce rôle dans 45 % des contrats contre 22 % par les commissions scolaires.

1. Il faut toutefois souligner que les questions des trois enquêtes n'étaient pas identiques mais tout de même assez semblables pour permettre une comparaison ; elles différaient dans les possibilités de réponse offertes.

**Tableau 7.1 Le premier interlocuteur de l'entreprise pour amorcer l'activité de formation sur mesure, selon les établissements de formation, les CFP et les entreprises**

| Les interlocuteurs | Établissement | | | CFP | Entreprise |
|---|---|---|---|---|---|
| | Secondaire % | Collégial % | Total % | % | % |
| Le CFP | 56 | 32 | 42 | 53 | 64 |
| L'établissement de formation | 22 | 46 | 35 | 14 | 25 |
| Le centre d'emploi du Canada | 4 | 0 | 2 | 3 | 9 |
| L'établissement a identifié un besoin lors d'une visite de l'entreprise | 9 | 12 | 11 | 0/0 | 0/0 |
| Le CFP a identifié un besoin lors d'une visite de l'entreprise | 0/0 | 0/0 | 0/0 | 33 | 0/0 |
| Autres | 6 | 6 | 6 | 4 | 1 |
| Ne sait pas | 3 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

SOURCES : *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des entreprises*, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 87 p.

*La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des établissements*, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 84 p.

*La formation sur mesure en établissement, une évaluation : le point de vue des commissions de formation professionnelle*, MEQ, MESS et MMSRFP, 1990, 93 p.

## 7.3 LE CHOIX DE L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION

Les deux tiers des entreprises (65 %) mentionnent avoir participé au choix de l'établissement qui a donné la formation. Parmi le tiers, soit environ 35 % n'y ayant pas participé, 27 % soulignent qu'elles n'y tenaient pas, dont la moitié sont de très petites entreprises. Plus l'entreprise est importante, plus elle s'intéresse au choix de l'établissement de formation : moins de 20 salariés = 54 % ; de 20 à 199 salariés = 65 % ; de 200 à 499 salariés = 76 % ; 500 salariés et plus = 87 %.

Au moment de ce choix, près d'une entreprise sur cinq (18 %) indique qu'elle aurait préféré faire appel à une firme privée plutôt qu'à l'établissement qui a été désigné. La principale raison de cette préférence est d'abord la formation spécialisée qu'offrent les firmes privées ; viennent ensuite la qualité du contenu et des activités de formation de ces firmes, leur rapidité et leur efficacité. Quelques entreprises mentionnent la qualité des formatrices et formateurs de ces firmes.

Après avoir reçu la formation de l'établissement désigné, seulement quelques entreprises maintiennent une préférence déterminée à l'égard du secteur privé, soit 5 % des entreprises. Suite à leur expérience de l'option FME, neuf entreprises sur dix (90 %) affirment qu'elles feraient de nouveau appel, pour leurs besoins futurs, à l'établissement qui a assuré la formation.

Les CFP se sont également prononcés sur cette question du choix entre les établissements publics et le secteur privé. Dans 16 % des contrats, elles auraient préféré faire affaire avec un organisme privé pour offrir la formation, principalement pour profiter d'une meilleure expertise ou encore, pour réduire les coûts. La quasi-totalité des contrats pour lesquels les CFP auraient préféré un organisme privé relèvent de l'ordre d'enseignement collégial (14 des 16 %).

### 7.4 LES RESPONSABLES DES ACTIVITÉS DE FORMATION SUR MESURE

#### Dans les CFP

Dans les CFP, la majorité des contrats (58 %) sont sous la responsabilité d'un seul agent, et de deux agents pour les 42 % restants. Ces agents sont des conseillers en main d'œuvre pour la quasi-totalité des contrats (96 %). Les deux tiers des contrats sont assurés par des conseillers qui occupent leur fonction depuis trois ou quatre ans. Un autre quart des contrats le sont par des conseillers dont l'ancienneté est de cinq années ou plus, dont 4 % de dix années ou plus.

#### Dans les établissements de formation

Pour 79 % des contrats, le principal responsable de la réalisation du contrat dans les établissements de formation est un conseiller pédagogique. Dans les autres contrats (21 %), les responsables sont des coordonnateurs des services d'éducation aux adultes (9 %), des directeurs de centres de formation (5 %), ou ils occupent diverses fonctions, par exemple, adjoints administratifs ou pédagogiques (8 %).

Dans les trois quarts des contrats (75 %), le responsable a le statut de permanent dans l'établissement. Pour les autres contrats, le responsable est engagé soit par contrat annuel (13 %), par contrat de moins d'une année (6 %), par projet (2 %) ou autrement (4 %).

Dans près de la moitié des contrats (46 %), ces responsables occupent leur fonction au sein de l'établissement depuis cinq années ou plus, dont 36 % depuis dix années ou plus ; 20 % des contrats sont gérés par des responsables qui ont entre trois et quatre années d'ancienneté, 26 %, entre une et deux années et 8 %, moins d'une année.

#### Dans les entreprises

Les propriétaires d'entreprise constituent 23 % des responsables des activités de formation sur mesure, tandis que les individus qui occupent un poste de direction comptent pour 61 % de l'ensemble. Parmi ces derniers, 18 % sont des directeurs généraux, 34 % occupent un poste de responsable des ressources humaines (14 %) ou de responsable de la formation (20 %) ; un faible pourcentage, soit 4 %, sont des techniciens ou des contremaîtres et 11 % occupent d'autres postes de diverses natures.

Ces responsables n'occupent pas les mêmes fonctions selon la taille des entreprises ; en effet, plus les entreprises sont grandes, plus il leur est nécessaire et possible d'avoir du personnel de gestion spécialisé et dégagé de toute autre responsabilité afin d'évaluer les besoins diversifiés de formation de leur main d'œuvre et d'y répondre.

Dans les très grandes entreprises, la quasi totalité des responsables des activités de formation sur mesure dirigent le service de la formation ou celui des ressources humaines (92 %). Dans les organisations comptant entre 200 et 499 salariés, cette proportion est de 66 %, alors que 30 % sont des directeurs généraux ; par contre, dans les organisations de moins de 50 sala-

nés, le nombre de propriétaires et de directeurs généraux qui sont responsables de l'activité de formation sur mesure est élevé, soit respectivement 37 et 19 %.

Dans le secteur primaire, les directeurs généraux sont relativement nombreux (29 %), alors que les directeurs de production sont totalement absents. Le secteur manufacturier se caractérise par la forte proportion de dirigeants du service des ressources humaines (24 %) et de directeurs de la production (13 %). Dans le secteur tertiaire, la présence des dirigeants du service de la formation est à souligner, car ils comptent pour 27 % des responsables de l'activité de formation sur mesure.

Six responsables des activités de formation sur mesure sur dix (61 %) travaillent dans l'entreprise depuis cinq années ou plus, dont 34 % depuis 10 années ou plus. Le tiers (33 %) sont à l'emploi de l'entreprise depuis moins de cinq ans mais depuis plus d'une année. Enfin, 6 % sont de nouveaux salariés dans l'organisation, y travaillant depuis moins d'une année.

## 7.0 L'ANALYSE DES BESOINS

### Des contrats sans analyse de besoins

Dans 7 % des contrats, les entreprises indiquent qu'il n'y a pas eu d'analyse des besoins de formation avant l'activité de formation. Dans 5 % de ces contrats, les entreprises comptent moins de 50 salariés.

Les besoins de formation étant simples et connus, une démarche d'analyse s'avère-t-elle inutile ? C'est ce que montrent les enquêtes faites auprès des établissements de formation et des CFP où dans respectivement 14 et 10 % des contrats, il n'y a pas eu d'analyse des besoins parce que ceux-ci étaient clairement connus ; il s'agissait d'une demande de cours précis de la part de l'entreprise ou, encore, d'une offre de cours existant.

### Qui fait l'analyse des besoins ?[1]

Les entreprises se sont prononcées sur le **degré de participation** des responsables de cette étape cruciale de la formation sur mesure. Ainsi, les CFP, les établissements de formation ou les CEC effectuent rarement seuls l'analyse des besoins, soit dans respectivement 7, 4 et 2 % des contrats. Par contre, l'entreprise réalise seule cette analyse dans 21 % des contrats. L'analyse des besoins relève généralement d'une concertation interinstitutionnelle. Les principales associations dans cette étape sont l'entreprise et la CFP (31 % des contrats), l'entreprise et l'établissement (17 %) et la CFP et l'établissement (17 %). Donc, les CFP effectuent seules et avec un ou plusieurs autres partenaires 56 % des analyses de besoins. Cette proportion est de 38 % pour les établissements de formation et de 70 % pour les entreprises.

Les conseillers en main-d'oeuvre des CFP se sont plutôt prononcés sur la **primauté** du responsable de l'analyse des besoins de formation. Ainsi, les CFP sont les principales responsables de cette analyse dans 62 % des contrats et elles le sont conjointement avec

1. Il faut souligner que les questions des trois enquêtes n'étaient pas identiques, mais tout de même assez semblables pour permettre une comparaison. Elles différaient sur deux points : l'orientation de la question (primauté du responsable de l'analyse des besoins ou degré de participation des intervenants) et les possibilités de réponses offertes.

l'établissement dans 22 % des contrats. L'entreprise, avec un consultant privé, assure l'analyse des besoins dans 6 % des contrats et l'établissement de formation, dans 4 %.

Selon les établissements qui se sont également prononcés sur le **degré de participation** du responsable de l'analyse des besoins, la CFP et l'établissement sont conjointement responsables de l'analyse des besoins dans la moitié des contrats. La CFP constitue le seul responsable de cette analyse dans 21 % des contrats, alors que l'établissement en fait de même dans 16 % des contrats et l'entreprise seule la réalise dans 7 % des contrats.

**La participation des entreprises**

La plupart des entreprises (93 %) indiquent avoir participé plutôt fortement (36 %) ou très fortement (57 %) à l'analyse des besoins lorsqu'elle a eu lieu. Plus les entreprises sont grandes, plus elles participent intensément à cette analyse ; en effet, la plupart des très grandes entreprises (79 %) participent très fortement, tandis que les très petites y participent autant mais de manière moins intense (très fortement = 38 % ; plutôt fortement = 41 %).

Les dirigeants d'entreprise participent presque toujours à l'analyse des besoins. Dans quatre contrats sur dix (42 %), ils le font seuls, et avec les stagiaires dans la moitié des contrats, tandis que les stagiaires ont été les seuls à y participer dans une infime partie des contrats (6 %).

**La qualité de l'analyse des besoins**

Les analyses de besoins remplissent généralement bien leur fonction puisque la plupart des entreprises considèrent qu'elles ont assez (45 %) ou entièrement (39 %) permis de déterminer les besoins réels de formation de leur personnel. Les besoins réels sont mieux cernés lorsque les analyses de besoins sont menées conjointement par les CFP et les entreprises (92 %) que lorsqu'elles sont effectuées par les CFP seules (64 %) ou par les établissements de formation seuls (75 %).

La satisfaction à l'égard de l'analyse des besoins de formation augmente avec la taille des entreprises : aucune des très grandes entreprises ne s'est dite insatisfaite, alors que 15 % des entreprises de moins de 200 salariés se disent insatisfaites. Les deux tiers des très grandes, soit 65 %, affirment en être très satisfaites, alors que chez les entreprises de moins de 500 salariés, la proportion des très satisfaites n'est que de 30 %.

Selon les CFP, dans 95 % des contrats, l'analyse des besoins permet de déterminer entièrement (62 %) ou assez (33 %) les besoins réels de l'entreprise. Pour 5 % des contrats, les besoins sont plutôt mal cernés.

Dans quatre contrats sur cinq (80 %), les établissements de formation utilisent telle quelle l'analyse des besoins, sauf pour en préciser quelques éléments (40 % des contrats). Dans l'autre 20 % des contrats, l'établissement doit en revoir de nombreux éléments (13 %) ou la refaire entièrement (7 %).

**L'évaluation des compétences et la reconnaissance des acquis antérieurs des stagiaires**

Les CFP évaluent, avant la formation, les compétences des stagiaires dans 12 % des contrats, dont 11 % avec un système «maison».

Au moment de l'analyse des besoins, l'établissement de formation procède dans un contrat sur deux à l'évaluation de l'expérience et des acquis des futurs stagiaires. À la suite d'une telle évaluation, les acquis antérieurs des stagiaires sont parfois reconnus par une attestation de compétence (9 %), par un bulletin (2 %) ou sous une autre forme (9 %).

## 7.6 LE DEVIS DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA CFP

**Qui est responsable du devis de formation ?**

Dans les CFP, la Direction des opérations et la Direction de la planification se partagent presque également la responsabilité de l'élaboration des devis de formation professionnelle avec respectivement 45 et 41 % des contrats. Dans 11 % des contrats, les deux directions collaborent à cette élaboration. La prédominance de la Direction de la planification s'observe seulement dans les régions de Montréal — Laval et de Québec, alors que dans les régions périphériques, c'est surtout la Direction des opérations qui élabore les devis.

**Les sources d'information utilisées pour compléter le devis de formation**

Les conseillers en main-d'oeuvre des CFP considèrent que pour 90 % des contrats, le devis de formation est suffisamment complet pour que l'établissement puisse élaborer sa proposition d'intervention. Toutefois, dans 64 % des contrats, les CFP doivent fournir des renseignements supplémentaires aux conseillers pédagogiques des établissements pour qu'ils élaborent la proposition d'intervention. Ces renseignements sont principalement fournis lors d'échanges téléphoniques (pour 47 % des contrats où des renseignements supplémentaires sont fournis), lors d'échanges téléphoniques et de rencontres avec des représentants de l'établissement (26 %) ou lors de rencontres avec des représentants de l'établissement (21 %).

On observe des variations significatives dans la nécessité de fournir des renseignements supplémentaires selon les régions, la taille des entreprises et leur secteur d'activité. Ainsi, la région Montréal — Laval se distingue par un faible taux de devis qui exigent des renseignements supplémentaires pour les établissements (42 %). Cette exigence atteint 84 % à Québec, 75 % dans les régions de ressources et 77 % dans les régions périphériques.

Les devis effectués auprès d'entreprises de moins de 100 salariés demandent le plus de renseignements supplémentaires (76 %), alors que ce besoin décroît pour atteindre 39 % dans les entreprises de 500 salariés et plus. Selon les secteurs d'activité économique, c'est le secteur primaire qui demande le plus de renseignements supplémentaires (94 %) et le secteur tertiaire qui en exige le moins (56 %).

**Le temps de réalisation**

Dans 80 % des contrats, le temps de production du devis de formation (incluant le temps de rencontre des dirigeants et des stagiaires, de la visite de l'entreprise, de la rédaction du devis, etc.) est de trois jours/personne ou moins, dont 35 % est d'une journée ou moins. Pour 17 % des contrats, ce temps de production varie entre quatre et dix jours/personne, dont 10 % entre six et dix jours/personne.

## 7.7 LA PROPOSITION D'INTERVENTION DE L'ÉTABLISSEMENT

**Qui la réalise ?**

Dans six contrats sur dix (64 %), c'est un conseiller pédagogique de l'établissement qui est le principal responsable de l'élaboration de la proposition d'intervention de l'établissement. Dans les autres contrats (36 %), c'est : un formateur de l'établissement (8 %) ; une équipe composée d'un conseiller pédagogique, ou d'un formateur, ou d'un spécialiste du métier (8 %) ; le coordonnateur ou le directeur du service d'éducation aux adultes (7 %) ; un spécialiste du métier (5 %) ; ou un formateur externe (3 %).

Dans les commissions scolaires, 75 % des propositions d'intervention sont effectuées principalement par un conseiller pédagogique, alors que cette proportion est de 55 % dans les collèges. Dans ceu derniers, une équipe composée d'un conseiller pédagogique, ou d'un formateur, ou d'un spécialiste du métier est responsable de la réalisation de 12 % des propositions d'intervention, alors que les directeurs de l'éducation des adultes le sont pour 11 % et qu'un formateur de l'établissement l'est pour un autre 11 %.

Pour élaborer sa proposition d'intervention, l'établissement s'assure la participation de ses partenaires dans des proportions variables : les dirigeants d'entreprise pour 79 % des contrats, les CFP pour 39 %, les futurs stagiaires pour 25 %.

**La devis de formation comme source d'information**

Pour élaborer leurs propositions d'intervention, les établissements jugent le devis de formation utile pour trois contrats sur cinq. Cette utilité est plus fréquente pour les commissions scolaires (68 %) que pour les collèges (49 %).

**La correspondance entre devis de formation et propositions d'intervention**

Selon les conseillers en main-d'oeuvre des CFP, la quasi-totalité des propositions d'intervention correspondent très bien (77 % des contrats) ou plutôt bien (19 %) aux besoins déterminés dans le devis de formation. Pour les 4 % restants de propositions d'intervention, qui correspondent plutôt mal aux besoins cernés, les éléments jugés insatisfaisants sont principalement la durée de la formation, le contenu et la qualification professionnelle des formateurs.

Cette correspondance, entre devis de formation et propositions d'intervention à propos des besoins de formation, varie selon les régions. Le plus haut niveau de correspondance positive revient aux régions de ressources (90 % des contrats) et le plus faible, à celle de Québec (63 %), alors que la région de Montréal — Laval regroupe presque tous les cas de faible correspondance. Quant au profil des régions périphériques, il s'apparente à celui de l'ensemble du Québec.

La taille des entreprises est également un facteur de variation de cette correspondance puisque les entreprises de moins de 50 salariés regroupent tous les cas de faible correspondance entre devis et propositions et que le taux de correspondance positive s'accroît avec le nombre de salariés des entreprises pour atteindre 95 % de très grande correspondance pour les entreprises de 500 salariés et plus.

**Les révisions de la proposition d'intervention**

Les CFP demandent aux établissements de revoir leur proposition d'intervention dans 9 % des contrats. Ces révisions concernent différents éléments dont les principaux sont la durée de la formation, les coûts du projet, les coûts d'achat de l'équipement, le contenu de la formation et le matériel pédagogique.

**Le temps et le délai de réalisation**

Pour sept contrats sur dix (72 %), le temps de réalisation de la proposition d'intervention d'un établissement est de trois journées/personne ou moins, alors que 16 % des propositions d'intervention sont élaborées en quatre ou cinq journées/personne, le reste étant élaboré en six journées/personne ou plus. Donc, on constate que plus la durée de la formation est longue, plus l'élaboration de la proposition d'intervention est longue.

Les agents des CFP jugent raisonnable dans 75 % des contrats le temps requis par l'établissement pour préparer sa proposition. Dans 12 % des contrats, le délai fixé n'est pas respecté, mais il est sans conséquence sur le début de la formation, alors que dans le reste des contrats, le dépassement du délai fixé retarde le début de la formation.

## 7.8 LES AUTORISATIONS SPÉCIFIQUES

Selon les établissements de formation, pour le quart des contrats une demande d'autorisation spécifique est présentée au regard du financement de ressources humaines ou matérielles dont les coûts dépassent les normes prévues. Plus de huit demandes sur dix (85 %) sont acceptées. La proportion de contrats comportant une demande d'autorisation spécifique est plus élevée dans les collèges (29 %) que dans les commissions scolaires (18 %).

Par contre, selon les CFP, une telle autorisation est présente dans 46 % des contrats et elle est acceptée la plupart du temps, sans modifications dans 32 % de ces contrats (trois fois sur quatre) et avec modifications dans 11 des 46 % (une fois sur quatre )[1].

1. Nous n'avons pas trouvé d'explications à l'écart entre les réponses fournies par les établissements de formation et celles fournies par les CFP, si ce n'est que ces dernières ont pu tenir compte des demandes verbales et téléphoniques, ce que n'auraient pas fait les répondants des établissements.

## 7.9 LES STAGIAIRES

### Le recrutement

Dans 83 % des contrats, la sélection des stagiaires relève de l'entreprise. Dans 17 % des contrats, les CFP regroupent des stagiaires afin de constituer un groupe le plus homogène possible en se basant sur des tâches ou des expériences de travail similaires.

Les établissements de formation participent au recrutement des stagiaires dans le cinquième des contrats. Dans ces cas, ils recrutent plus souvent tous les stagiaires (13 %) que seulement une partie de ceux-ci (8 %).

Selon les conseillers en main-d'oeuvre des CFP, dans 67 % des contrats, les stagiaires initialement recrutés se présentent tous au début de la formation. Dans 26 % des contrats, quelques-uns des stagiaires ne suivent pas la formation, et pour un faible nombre de contrats (7 %), c'est la moitié ou plus des stagiaires qui ne sont pas présents. Les raisons de ces défections sont les suivantes, par ordre décroissant d'importance : les stagiaires manquent d'intérêt, l'entreprise est dans l'impossibilité de libérer certains stagiaires, et le délai entre la demande de l'entreprise et le début de la formation est trop long.

Soixante pour cent des cas d'impossibilité pour l'entreprise de libérer les stagiaires initialement choisis relèvent de contrats qui impliquent un regroupement d'entreprises. En fait, dans huit contrats sur dix qui impliquent un regroupement d'entreprises, des difficultés pour libérer les stagiaires initialement choisis sont vécues. Par ailleurs, les trois quarts des contrats, où c'est le délai entre la demande de projet et le début de la formation qui entraîne des difficultés avec les stagiaires initialement choisis, se localisent dans la région de Montréal — Laval.

### L'homogénéité du groupe et le regroupement des stagiaires

Selon les CFP, dans 80 % des contrats, tous les stagiaires en emploi (46 % des contrats) ou la plupart (31 %) exercent des tâches ou des fonctions de travail similaires.

Selon les établissements, dans 12 % des contrats, la moitié des stagiaires ou plus n'ont pas le niveau de connaissances ou d'habiletés requis pour participer à la formation. Dans tout autant de contrats, plus de la moitié des stagiaires ne possèdent pas le même niveau de connaissances ou d'habiletés.

### L'absentéisme et les abandons

En cours de formation, l'absentéisme chez les stagiaires est relativement faible. Dans plus de huit contrats sur dix (86 %), les établissements n'observent aucune absence ou en observent seulement quelques-unes. Les abandons en cours de formation sont également peu nombreux. Dans neuf contrats sur dix (92 %), aucun abandon n'est observé (66 %) ou seulement quelques stagiaires délaissent la formation (26 %).

Les principaux motifs d'absence ou d'abandon des stagiaires relèvent de raisons personnelles (maladie ou autres) et des conditions d'organisation du travail dans l'entreprise.

## 7.10 LES FORMATEURS

### Qui sont-ils ?

Pour assurer la formation, les établissements font appel exclusivement à des ressources externes, pour un contrat sur cinq (22 %), et surtout à des ressources externes, pour un contrat sur quatre (27 %). Le tiers des activités de formation sont assurées exclusivement par du personnel régulier des établissements et dans un contrat sur six (17 %), surtout par du personnel régulier. Les commissions scolaires engagent exclusivement du personnel régulier plus fréquemment que les collèges (30 % de leurs contrats contre 31 %) et moins fréquemment des ressources externes exclusivement (17 % de leurs contrats contre 25 %).

Ces formateurs se répartissent comme suit selon les fonctions occupées. Pour 44 % des contrats, ce sont des enseignants ou des formateurs de l'établissement ; pour 33 %, ce sont des spécialistes du métier ou de la profession qui sont spécialement engagés à cette fin ; et pour 14 % des contrats, le formateur est un contractuel spécialement engagé à cette fin. Les firmes privées sont présentes dans 5 % des contrats.

Ces dernières sont surtout utilisées par les collèges (8 % des contrats) et très peu par les commissions scolaires (1 % des contrats). Il en va de même des contractuels spécialement engagés comme formateurs (17 % contre 8 %), alors que les commissions scolaires font plus souvent appel à leurs propres enseignants et formateurs (48 % contre 41 %) et à des spécialistes du métier ou de la profession (37 % contre 29 %).

### Leur encadrement

Dans la plupart des contrats (84 %), les formateurs reçoivent un encadrement pédagogique de la part de l'établissement, mais cet encadrement est plus fréquent dans les contrats des commissions scolaires (91 %) que dans ceux des collèges (80 %). Lorsqu'il a lieu, l'encadrement consiste en une remise de renseignements sur l'entreprise, sur les stagiaires et leurs besoins (93 % des contrats), en une présentation du diagnostic des besoins de formation (85 %), en une remise de documents pédagogiques (76 %), en une aide à l'utilisation de moyens techniques d'enseignement (49 %), en une aide à la préparation de l'évaluation (49 %) et, enfin, en une aide à la préparation du transfert des apprentissages (42 %).

### Leurs fonctions

En plus d'offrir la formation elle-même, les formateurs sont actifs à d'autres moments de la formation sur mesure. Dans la moitié des contrats, les formateurs participent au diagnostic des besoins. Dans quatre contrats sur dix, ils participent à l'élaboration de la proposition d'intervention de l'établissement. Enfin, dans quatre contrats sur dix, ils participent à l'élaboration du programme de formation.

## 7.11 LES ACTIVITÉS DE FORMATION

### L'élaboration des activités de formation

Dans deux contrats sur cinq, un conseiller pédagogique et un formateur sont les principaux responsables de l'élaboration des activités de formation. C'est un formateur ou un conseiller pédagogique de l'établissement qui assume seul cette responsabilité dans respectivement 21 et 19 % des contrats. Dans les autres contrats, cette tâche est assumée par un formateur

spécialement engagé à cette fin (6 %), par un spécialiste du métier spécialement engagé à cette fin (5 %), par une firme privée (3 %) ou par d'autres intervenants (6 %).

Pour l'élaboration d'activités de formation, les conseillers pédagogiques et les formateurs utilisent diverses sources d'information et ils font participer plusieurs partenaires. Le principal de ces partenaires est la direction de l'entreprise qui est appelée à participer à cette élaboration dans sept contrats sur dix, alors que les stagiaires y participent dans trois contrats sur dix. Soulignons qu'une firme privée de consultants y participe dans le dixième des contrats, soit dans la même proportion que la CFP.

Parmi les sources d'information utilisées pour élaborer les activités de formation figurent principalement une rencontre avec des représentants de l'entreprise (89 % des contrats) et de l'information reçue (documents, téléphones, etc.) de l'entreprise (82 %). Le devis de formation est utilisé dans un contrat sur deux, mais plus fréquemment par les commissions scolaires (61 % de leurs contrats) que par les collèges (41 %). Les commissions scolaires visitent plus souvent l'entreprise que les collèges (dans 71 % de leurs contrats contre 58 %), alors que les collèges rencontrent plus fréquemment les stagiaires (35 % de leurs contrats contre 27 %). Dans deux contrats sur trois, les commissions scolaires s'inspirent d'un programme existant, alors que cette proportion est d'un contrat sur deux dans les collèges. Enfin, soulignons qu'un programme obtenu d'un fournisseur d'équipements est utilisé comme source d'information dans le dixième des contrats.

**L'utilisation de programmes existants**

Pour répondre aux besoins de formation, il est très rare (4 % des contrats) qu'un établissement utilise sans le modifier un programme de formation ou un cours existants. Dans la moitié des contrats, les établissements indiquent avoir adapté un programme ou un cours existants alors que dans quatre contrats sur dix (43 %), ils élaborent un programme ou un cours totalement nouveaux.

Lorsqu'un établissement adapte un programme ou un cours existants, les modifications apportées sont plutôt importantes et très importantes dans respectivement 31 % et 7 % des contrats. La quasi-totalité des programmes ou cours modifiés le sont en ce qui concerne le contenu et la durée de la formation.

Selon les CFP, l'utilisation par les établissements de programmes ou de cours existants sans les modifier concerne 7 % des contrats, alors que l'adaptation de programmes ou de cours est faite dans les deux tiers des contrats et que l'élaboration d'une nouvelle activité de formation a cours dans 27 % des contrats[1].

**Le lieu et le moment de la formation**

Le tiers des activités de formation (37 %) ont lieu le jour et presque autant le soir (32 %), alors que le cinquième des activités (22 %) se donnent à la fois le jour et le soir. Un faible pourcentage des contrats se déroulent les fins de semaine (3 %) ou à la fois le jour, le soir et la fin de semaine (7 %).

1. L'élaboration du programme de formation étant une responsabilité des établissements, les résultats de l'enquête auprès de ceux-ci sont les plus réalistes.

Pour quatre contrats sur dix (43 %), la formation a lieu dans l'établissement de formation, tandis qu'elle se déroule entièrement en entreprise pour le tiers des contrats (34 %), et à la fois en entreprise et en établissement pour le cinquième (20 %).

Pour quatre contrats sur dix (43 %), la formation a lieu principalement en dehors des heures de travail, tandis qu'elle se déroule principalement pendant ces heures pour près du tiers (29 %), et pour un autre tiers (28 %), elle se déroule aussi bien pendant qu'en dehors des heures de travail.

La formation a plus souvent lieu en entreprise pour les très petites entreprises (41 %) que pour les très grandes (21 %) et pour ces dernières, elle se déroule plus souvent en établissement de formation (50 %). L'alternance entreprise — établissement est plus fréquente chez les entreprises de 200 salariés et plus (31 %) que chez celles de moins de 50 employés (11 %).

**La révision des activités en cours de formation**

Pour le quart des contrats ou moins, les établissements doivent réviser certains éléments des activités de formation durant leur déroulement : les méthodes pédagogiques (26 % des contrats), le programme de formation (24 %), le soutien au transfert des apprentissages (19 %), le diagnostic des besoins (17 %) et les moyens d'évaluation (14 %). La révision des méthodes pédagogiques est plus fréquente dans les commissions scolaires que dans les collèges (34 % des contrats contre 20 %). Il en va de même pour les moyens d'évaluation (23 % contre 8 %) et le soutien au transfert des apprentissages (26 % contre 14 %).

**Le suivi durant les activités de formation**

Dans 78 % des contrats, les CFP assurent un suivi durant la formation. Ce suivi est plus fréquent dans les contrats des entreprises du secteur tertiaire (92 %) que dans les contrats des deux autres secteurs.

Ce suivi vise les objectifs suivants : s'assurer que l'activité se déroule en conformité avec la proposition d'intervention (91 % des contrats avec un tel suivi) ; s'assurer que l'activité se déroule en conformité avec le contrat spécifique (82 %) ; s'informer de la satisfaction des dirigeants d'entreprise (81 %) ; s'informer de la satisfaction des stagiaires (70 %). Il faut mentionner que l'observation des stagiaires au travail est un objectif très rarement poursuivi (3 %).

**La conformité des activités de formation avec la proposition d'intervention et le contrat spécifique**

Selon les conseillers en main-d'oeuvre des CFP, l'activité de formation se déroule en totale conformité avec la proposition d'intervention et le contrat spécifique dans 57 % des contrats. Pour 26 % des contrats, de légères modifications sont faites. Des modifications substantielles sont effectuées dans 8 % des contrats, alors que dans une même proportion, les conseillers en main-d'oeuvre ne sont pas en mesure de répondre à cette question. Les contrats comportant des modifications substantielles à la proposition d'intervention faites en cours de formation se trouvent dans une forte proportion à Montréal — Laval (plus de 70 % de ces contrats).

Les modifications, qu'elles soient légères ou substantielles, portent d'abord sur l'horaire de la formation (65 % des contrats concernés), ensuite sur le contenu (36 %), la durée (32 %) et les coûts (24 %).

De manière générale, lorsqu'elles ont lieu, ces modifications sont faites dans l'intérêt des stagiaires ou de l'entreprise (86 % des contrats) ou sont sans incidence sur ceux-ci (13 %).

Pour plus du tiers des contrats (36 %), les causes des modifications apportées en cours de formation relèvent de conflits d'horaire et de la disponibilité des stagiaires. Pour un cinquième des contrats concernés, c'est le rythme d'apprentissage des stagiaires qui est plus lent que prévu. Enfin, dans un autre tiers des contrats, les causes sont de tous ordres : grève dans l'entreprise, groupe hétérogène, modification du contenu de formation, etc.

**Le transfert des apprentissages**

Dans sept contrats sur dix (71 %), un transfert des apprentissages dans les activités de travail est inclus dans les activités de formation. Cette pratique est plus fréquente dans les commissions scolaires (82 % des contrats) que dans les collèges (64 %).

Lorsque de telles activités sont comprises dans la formation, elles sont évaluées dans sept contrats sur dix, principalement au moyen d'exercices de simulation (37 %), par observation des comportements des stagiaires en milieu de travail (27 %) ou, encore, par l'intermédiaire des superviseurs en milieu de travail (21 %) ou autrement (14 %). Les collèges utilisent plus fréquemment d'autres moyens d'évaluation (23 %), soit les exercices en milieu de travail, la vérification des résultats auprès de l'entreprise et des stagiaires.

**L'évaluation des stagiaires**

Dans huit contrats sur dix (83 %), l'acquisition de connaissances ou d'habiletés par les stagiaires est évaluée par l'établissement de formation. Ces évaluations ont lieu durant et à la fin de la formation dans 50 % des contrats, seulement à la fin de la formation dans 22 % des contrats, et dans 11 % des contrats, durant la formation seulement. Ces pratiques d'évaluation diffèrent selon l'ordre d'enseignement. Dans une forte proportion de leurs contrats (68 %), les commissions scolaires évaluent les stagiaires à la fois durant et à la fin de la formation, alors que les collèges effectuent plus souvent ces évaluations seulement durant la formation (15 % de leurs contrats) ou à la fin (27 %).

**Les problèmes internes des établissements de formation**

Dans 13 % des contrats, les établissements de formation mentionnent avoir connu des problèmes internes qui ont retardé le démarrage de la formation (6 %) ou, encore, qui ont rendu difficile son déroulement (7 %). Ces problèmes relèvent de divers aspects de la formation : l'utilisation d'équipements, l'engagement de ressources humaines, l'accès à des locaux, etc.

**La participation des entreprises**

Quatre entreprises sur dix (39 %) indiquent avoir délégué des personnes-ressources pour la formation. La moitié ont fourni de l'équipement et des locaux, soit respectivement 54 et 55 %, et le tiers (33 %), du matériel pédagogique.

Les très grandes entreprises fournissent plus souvent des personnes-ressources pour la formation que les très petites (75 % contre 23 %) ; il en va de même pour le matériel pédagogique (grandes et très grandes = 73 % ; très petites = 17 %) et pour une contribution financière à la formation (moins de 20 salariés = 38 % ; de 20 à 199 salariés = 59 % ; 200 salariés et plus = 76 %).

**La compensation financière des entreprises**

Dans un contrat sur cinq (22 %), les entreprises reçoivent une compensation financière de la part du gouvernement pour couvrir en partie (19 %) ou en totalité (3 %) les salaires de leurs employés.

## 7.12 LE SUIVI DES ACTIVITÉS

**Selon les CFP**

Dans 62 % des contrats, les CFP ont assuré un suivi après la formation. Les suivis sont plus fréquents dans la région de Québec qu'ailleurs.

Lorsqu'il a lieu, le suivi porte principalement sur l'évaluation de la satisfaction des dirigeants (89 %) ou des stagiaires (84 %), sur la vérification des résultats obtenus (83 %), sur la collecte d'information sur les changements observés chez les employés (70 %) et, plus rarement, sur l'identification des suites éventuelles à donner à la formation (44 %).

**Selon les entreprises**

Dans les trois quarts des contrats (77 %), la formation donnée est évaluée. Cela est fait pour 35 % par l'entreprise, ensuite par l'établissement pour 22 % et par la CFP pour 19 %. Soixante-deux pour cent des entreprises soulignent avoir participé assez ou entièrement à cette évaluation. Parmi les entreprises n'y ayant pas du tout participé, 67 % mentionnent qu'elles n'y tenaient pas.

Une analyse des résultats et des retombées de la formation dans l'entreprise est réalisée dans la moitié des contrats (54 %). Cette analyse est assurée surtout par les entreprises (23 %), ensuite par les CFP (14 %) et par les établissements de formation (13 %), et quelquefois par les centres d'emploi du Canada (3 %).

**Selon les établissements**

Dans la moitié des contrats, les établissements effectuent un suivi de la formation. Cette pratique est plus fréquente dans les commissions scolaires que dans les collèges (60 % de leurs contrats contre 40 %). Lorsqu'il a lieu, le suivi vise les fins suivantes : évaluer la satisfaction de l'entreprise ; évaluer la satisfaction des stagiaires ; examiner les suites éventuelles à donner ; s'informer des changements observés chez les stagiaires ; vérifier les résultats obtenus ; informer l'entreprise des résultats observés.

## 7.13 LES ATTESTATIONS DE FORMATION

### Selon les entreprises

Dans les trois quarts des contrats (74 %), les stagiaires reçoivent une attestation de formation. Ces attestations prennent la forme d'un diplôme, d'un certificat ou d'un bulletin émis par l'établissement (41 %), d'une attestation de compétence émise par la CFP (19 %)[1], d'une attestation de participation émise par l'entreprise (7 %) ou, encore, d'une combinaison de deux de ces possibilités (7 %). Le quart des très grandes entreprises (26 %) fournissent elles-mêmes une attestation de participation à leurs salariés, alors que les très petites le font très rarement (1 %).

### Selon les établissements

Dans près de neuf contrats sur dix (87 %), les établissements de formation remettent aux stagiaires un document écrit qui atteste la formation reçue. Lorsqu'il est fourni aux stagiaires, ce document prend surtout la forme d'une attestation (61 %) et plus rarement d'un bulletin (16 %), d'un diplôme ou d'un certificat (7 %). Les collèges remettent un diplôme ou un certificat dans 11 % de leurs contrats, alors que les commissions scolaires le font très rarement (1 %).

### Selon les CFP

Dans quelques contrats (3 %), les CFP évaluent les compétences des stagiaires après la formation avec le système de reconnaissance des compétences professionnelles (RCP) ou avec un système «maison». Dans 2 % des contrats, une attestation de participation est remise aux stagiaires.

---

1. Selon les commentaires reçus à propos de cette information, les entreprises confondent fort probablement l'attestation de compétence et l'attestation de participation, toutes deux émises par les CFP.

# 8. *Quelques priorités de l'option FME*

Plusieurs priorités encadrent la réalisation des activités du volet emploi de la formation sur mesure en établissement. Ces priorités concernent aussi bien les stagiaires et les secteurs d'activité économique visés que les modalités de réalisation des activités ou les causes des besoins de formation (changement technologique, évolution des marchés, etc.).

**Les engagements financiers**

Il faut d'abord souligner que l'ensemble du budget prévu n'a pas été entièrement engagé durant l'année. Des 36 millions $ prévus pour l'année financière 1988-1989, seulement 24,9 millions $ ont été réellement engagés, soit 69 %.

**Les programmes et le statut des stagiaires**

En conformité avec la clientèle et les objectifs visés par l'option FME, deux programmes de la Planification de l'emploi regroupent près de 90 % des contrats, soit les programmes *Pénuries de main-d'oeuvre* (60 %) et *Acquisition de compétences* (28,5 %).

Des 17 925 stagiaires, une forte proportion de ceux-ci (86,9 %) occupent un emploi comme le prévoient les priorités du volet emploi de l'option FME. Les stagiaires sans emploi sont admissibles en autant que des possibilités d'emploi s'offrent au terme de leur formation. Alors que 17 % des contrats de l'option comptent des stagiaires sans emploi, 12 % des entreprises indiquent que la formation leur a permis d'embaucher un stagiaire sans emploi.

**Les clientèles prioritaires**

Parmi les clientèles prioritaires définies chez les stagiaires figurent les femmes et les autochtones. Les femmes comptent pour 32 % des stagiaires, alors qu'elles représentent 42,9 % de la population active. Il est difficile d'interpréter cet écart de 11 %, étant donné l'absence d'objectifs quantifiés. Cet écart est-il un recul ou un progrès par rapport à d'autres programmes de formation ? La réponse à cette question fournirait un élément d'évaluation de l'atteinte de l'objectif.

Du côté des autochtones, nous pouvons simplement souligner que 18 contrats ont été réalisés auprès de cette clientèle cible. Les caractéristiques de ces contrats diffèrent du profil général des contrats de l'option : durée plus longue, nombre de stagiaires plus grand, budget moyen et coût moyen jour/élève plus élevés.

**Les secteurs d'activité**

Les dix secteurs de l'activité économique retenus en 1987-1988 comme priorités provinciales ont été reconduits pour l'année 1988-1989. Ces dix secteurs regroupent 43,1 % de l'ensemble des contrats réalisés en 1988-1989 (voir le tableau 8.1).

**Tableau 8.1 Nombre et pourcentage de contrats spécifiques dans les secteurs d'activité économique retenus comme priorités provinciales, 1988-1989**

| Secteurs d'activité économique | Contrats | |
|---|---|---|
| | Nombre | % |
| Services aux entreprises (CAE 77) | 265 | 17,8 |
| Services financiers (CAE 70-72-73-75-76) | 74 | 4,9 |
| Fabrication des produits métalliques (CAE 30) | 70 | 4,7 |
| Imprimerie et édition (CAE 28) | 50 | 3,3 |
| Aérospatial (matériel de transport) (CAE 32) | 44 | 2,8 |
| Produits électriques et électroniques (CAE 33) | 42 | 2,4 |
| Pâtes et papier (CAE 271) | 36 | 2,4 |
| Communications (CAE 48) | 24 | 1,6 |
| Produits en plastique (CAE 16) | 20 | 1,3 |
| Textile primaire (CAE 18 et 19) | 19 | 1,3 |
| **Total** | **644** | **43,1** |

SOURCE : *La formation sur mesure en établissement, une évaluation : étude de cas*, Direction de l'évaluation et de la statistique, MMSRFP, 1990, 53 p. et annexes.

# 9. *Un diagnostic général*

Cette conclusion présente un diagnostic général de l'évaluation du volet emploi de l'option FME, mettant en relief les aspects positifs et les aspects à améliorer.

## 9.1 LES ASPECTS POSITIFS

- De manière générale, l'évaluation du volet emploi de l'option FME pour l'année 1988-1989 est positive pour un programme dans lequel sont engagés de nombreux intervenants, soit les deux paliers de gouvernement (fédéral et provincial), quatre ministères et les établissements qui leur sont respectivement rattachés.

- Les objectifs généraux de l'option sont atteints. Les deux programmes prioritaires de la Planification de l'emploi regroupent près de 90 % des activités, soit *Pénuries de main-d'oeuvre* et *Acquisition de compétences*. De plus, près de 90 % des stagiaires sont en emploi et six contrats sur dix sont réalisés par référence au plan annuel, comme cela était prévu.

- Les entreprises sont satisfaites des services rendus par les CFP et par les établissements de formation. Les analyses de besoins se révèlent justes et la formation offerte, en relation étroite avec ces besoins.

- Les entreprises sont satisfaites des établissements publics de formation. Avant l'activité de formation, 18 % des entreprises auraient préféré qu'un organisme privé soit responsable de cette activité ; après la formation, ce pourcentage n'est que de 5 %.

- Les caractéristiques des activités réalisées diffèrent selon les régions, ce qui laisse croire que l'option est relativement adaptée aux particularités régionales.

- Environ 40 % des activités de formation concernent un contenu lié à la technologie de l'informatique (bureautique, informatique de gestion, dessin assisté par ordinateur, conception assistée par ordinateur, fabrication assistée par ordinateur, etc.). L'option permet donc aux entreprises de prendre le virage informatique, voire un certain virage technologique.

- Les activités des collèges et des commissions scolaires s'adressent à leurs clientèles respectives, le perfectionnement offert par les collèges touche principalement des techniciens, alors que celui des commissions scolaires concerne surtout des ouvriers spécialisés.

- Une certaine concurrence entre les deux ordres d'enseignement et entre les établissements d'un même ordre semble positive dans le sens où elle contribue à maintenir une qualité élevée des services rendus.

## 9.2 LES ASPECTS À AMÉLIORER

- Au-delà de ces aspects positifs de l'option FME, il y a certains éléments à améliorer.

- Tous les budgets disponibles n'ont pas été engagés.

- Dans deux contrats sur cinq, les entreprises jugent long le temps écoulé entre leur demande initiale de formation et le début de celle-ci. De plus, les délais dans l'approbation des contrats par la CEIC ont retardé des projets et ont entraîné des difficultés dans leur réalisation. Depuis ce temps, la CEIC a réduit ces délais.

- Les trois normes introduites par la CEIC en septembre 1988 ont un impact majeur sur les activités de formation sur mesure (augmentation de la durée minimale de la formation de 45 à 80 heures, réduction du coût maximal jour/élève de 250 à 100 $ et fixation d'un nombre minimal de stagiaires à quatre par groupe). Le respect de ces normes provoque des problèmes certains aux CFP et aux établissements de formation pour la réalisation des activités.

- Les femmes demeurent encore trop peu nombreuses parmi les stagiaires, malgré un accroissement de leur nombre de 26 à 32 %, puisqu'elles constituent 43 % de la main-d'oeuvre québécoise.

- Les petites entreprises ont un accès restreint à l'option comparativement aux grandes entreprises ; de plus, lorsqu'elles s'engagent dans un projet de formation sur mesure, leur participation aux différentes étapes est moins forte et leur satisfaction est moins élevée que chez les grandes entreprises.

- Il faut noter une concentration significative des activités dans le secteur des *services aux entreprises*, soit près d'un contrat sur cinq. Ces activités répondent à des besoins certains. Cependant, comment expliquer ce phénomène ? Ces entreprises sont-elles mieux informées que d'autres sur l'existence des programmes gouvernementaux et mieux organisées pour y participer ? Le message s'est-il transmis dans ce milieu quant aux possibilités de perfectionnement de la main-d'oeuvre via l'option FME ? Il faudrait s'assurer que tous les secteurs d'activité économique soient bien informés de l'existence de l'option.

- Dans quatre contrats sur dix, les entreprises indiquent que le nombre d'intervenants de l'option FME est trop élevé.

- Dans un contrat sur trois, les entreprises considèrent la procédure à suivre trop complexe.

- Pour un contrat sur trois, les établissements de formation soulignent la lourdeur et la complexité des procédures de la CFP.

- La cohésion des actions menées est à améliorer, particulièrement entre les collèges et les CFP. Une plus grande concertation est souhaitable pour la promotion de l'option auprès des entreprises, pour l'analyse des besoins de formation et pour le suivi de l'activité.

- Les établissements de formation et plus particulièrement les commissions scolaires éprouvent certaines difficultés à trouver des formateurs spécialisés.

- Les activités de transfert des apprentissages demeurent très embryonnaires. Les éléments de suivi des activités portent principalement sur l'évaluation de la satisfaction des entreprises et des stagiaires.

- Plusieurs difficultés qui se rapportent aux stagiaires entraînent des problèmes dans la réalisation des activités de formation sur mesure : les critères d'admissibilité aux cinq programmes de la Planification de l'emploi (23 % des contrats) ; l'hétérogénéité du groupe de stagiaires (17 % des contrats) ; et la disponibilité des stagiaires (14 % des contrats).

- Des problèmes internes aux entreprises, notamment ceux concernant la disponibilité des stagiaires, sont la source de certaines difficultés éprouvées par les CFP et par les établissements de formation, car dans les entreprises, les impératifs de la production l'emportent sur les exigences du perfectionnement de la main-d'oeuvre. La disponibilité des stagiaires est particulièrement un problème dans les activités où les stagiaires forment un regroupement issu de plusieurs entreprises et organismes.

Le présent rapport fait partie d'une collection de huit documents produits dans le cadre de l'évaluation de la formation sur mesure en établissement commanditée par le MEQ, le MESS et le MMSRFP. Vous pouvez en obtenir copie en téléphonant à l'un ou l'autre de ces ministères :

Au MEQ : (418) 644-2704
Au MESS : (418) 646-1552
Au MMSRFP : (418) 643-1758

**Les documents synthèse :**

- La formation sur mesure en établissement, une évaluation : Rapport final
- La formation sur mesure en établissement, une évaluation : Faits saillants

**Les études particulières :**

- Le point de vue des entreprises
- Le point de vue des établissements
- Le point de vue des commissions de formation professionnelle
- Profils des clientèles et des activités
- Étude de cas
- Analyse de données des volets «Emploi» et «Employabilité»

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation

Gouvernement du Québec
Ministère de la Main d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science